

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DO PORTO

1988

A RECONCEPÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO
E
AS NOVAS TECNOLOGIAS

Maria Filomena Jordão Morais

Dissertação apresentada às provas de
Aptidão Pedagógica e Capacidade
Científica, sob a orientação do Prof.
Doutor José Miguez.

CENTRO DE PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES
Direcção: Prof. Doutor José Miguez

Ao EUGÊNIO

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1 "A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA do TRABALHO"	9
1. Abordagens Percursoras	10
2. A Organização Científica do Trabalho	
2.1. Caracterização	13
2.2. Avaliação Crítica	28
2.3. Conclusões e Reflexões Finais	40
Capítulo 2 "O MOVIMENTO das RELAÇÕES HUMANAS"	43
1. Descrição dos Estudos de Hawthorne	45
1.1. As experiências sobre o efeito da iluminação na produção	47
1.2. A "Oficina Experimental de Montagem de Relés"	50
2. Análise Crítica Sistemática dos Estudos	
2.1. As experiências sobre os efeitos da iluminação na produção	54
2.2. Estudos Experimentais	55
2.2.1. Críticas metodológicas	
A. Design Experimental	56
B. Hipótese de trabalho	58
C. Amostra	60
D. A situação experimental	63
E. Alterações no método de trabalho	66
2.2.2. Críticas à interpretação dos resultados da "Oficina Experimental de Montagem de Relés"	68
2.3. Papel desempenhado por Mayo nos Estudos	72
3. Desenvolvimentos posteriores e Conclusões	74

Capítulo 3 "AS TEORIAS de RECONCEPÇÃO dos POSTOS de TRABALHO"	77
1. As Teorias de Reestruturação dos Postos de Trabalho Individuais	79
1.1. O Alargamento de tarefas	80
1.2. O Enriquecimento de tarefas	82
1.3. Rotação dos Postos de Trabalho	86
1.4. Avaliação	87
2. As Teorias de Organização do Trabalho	
2.1. Os Grupos de Trabalho semi-autónomos	90
2.1.1. A Abordagem sociotécnica das organizações	93
2.2. Avaliação	97
3. Avaliação das Teorias da Reconcepção dos Postos de Trabalho	99
Capítulo 4 "O PROCESSO de RECONCEPÇÃO da FUNÇÃO "CAIXA" - Estudo Exploratório"	103
Introdução	104
1ª FASE "DADOS GERAIS SOBRE AS INSTITUIÇÕES E SOBRE O MODO COMO EM CADA UMA DELAS FOI OPERACIONALIZADO O PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"	105
Amostra	106
Procedimento	108
Análise dos dados obtidos	109
Conclusões Gerais	115
2ª FASE "ESTUDO DO PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"	116
Amostra	117
Procedimento	117
Análise dos dados obtidos	118
Conclusões Gerais	141

3ª FASE "AS MODIFICAÇÕES DE CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO OCORRIDAS APÓS A INFORMATIZAÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"	141a *
A. Modificações no conteúdo da função "caixa" percebidas pelos seus ocupantes	
Amostra	142
Procedimento	145
Análise dos dados obtidos	145
B. Modificações na Organização do trabalho no balcão percebidas pelas chefias de balcão	
Amostra	157
Procedimento	157
Análise dos Dados Obtidos	158
Conclusões Finais	168
Conclusão e REFLEXÕES FINAIS	178
BIBLIOGRAFIA	182
ANEXOS	

* Por erro de paginação no processamento de texto a, foi necessário criar esta página com a numeração 141a

INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado, no contexto das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica previstas no Estatuto da Carreira Docente Universitária, insere-se num projecto mais global sobre os efeitos da introdução das novas tecnologias na organização e conteúdo do trabalho. Trata-se de um projecto em desenvolvimento, desde 1984, no âmbito do Centro de Psicologia das Organizações da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

O processo de introdução de tecnologias⁽¹⁾ de controlo automático de informação, primeiro na Indústria e mais recentemente nos Serviços, pode constituir uma oportunidade para o questionar das formas tradicionais de organização do trabalho, assim como dos pressupostos teóricos que lhes estão subjacentes. Consideramos que o processo de informatização de postos de trabalho não deve ser perspectivado em termos de se procurar encontrar para uma dada tecnologia a maneira mais eficaz de organizar o trabalho, independentemente do sistema social (pressupondo um determinismo tecnológico), tal como defendem os modelos de organização do trabalho mais tradicionais (o Taylorismo, por exemplo). Na realidade, admitimos que este deve ser encarado como um processo de ajustamentos contínuos entre as componentes do sistema Homem/Máquina e como uma possibilidade de efectuar escolhas entre diferentes tipos de organização "resultantes de um comportamento de aprendizagem dos responsáveis e dos operadores que experimentam as novas possibilidades da máquina" (in Dossier Formation et Emploi: Les Emplois Tertiaires du Bureau, 1983). Neste nível de análise situam-se alguns autores que consideram que os vários impactos da introdução destas tecnologias deverão ser

(1) Utilizamos aqui o termo "tecnologia" no sentido que lhe foi atribuído por Liu (1983), isto é, para designar utensílios, máquinas, procedimentos de trabalho.

vistos como o resultado de uma série de decisões e opções, e não como a consequência directa de tecnologias particulares (Wainwright & Francis, 1984).

Não deve ser entendido também como um processo simples de assimilação de técnicas mais ou menos sofisticadas e disponíveis no meio mas como um processo que provoca mudanças qualitativas de fundo (Diani, 1984), não se traduzindo como por vezes se admite, em fazer o mesmo de outra maneira, mas em fazer outra coisa de outra maneira (in Dossier Formation et Emploi: Les Emplois Terciaires du Bureau, 1983). As mudanças dizem assim respeito não só à organização do trabalho como também ao seu conteúdo.

Ao nível da organização as questões que teoricamente, se colocam são (1) como dividir o trabalho pelas pessoas; (2) como conceber, coordenar e controlar as actividades de cada uma delas e, (3) como adaptar a unidade às mudanças do meio e aos constrangimentos; e, na prática, promover a interacção de cinco elementos significativos: tarefa global, pessoas, tecnologia, constrangimentos económicos e factores ambientais (Liu, 1983, pp. 23-24). Os conteúdos dos postos de trabalho decorrem, evidentemente, das respostas dadas às questões colocadas ao nível da organização de trabalho. Por outro lado, tem-se constatado especialmente na Indústria, que o modo como o trabalho é ou está organizado acarreta consequências mais ou menos importantes não só ao nível das atitudes do indivíduo em relação ao trabalho (Frazer, 1947; Hackman & Lawler, 1971; Walker & Guest, 1952) como também ao nível do seu comportamento produtivo o que afecta directa ou indirectamente a eficácia das Organizações. Se considerarmos com Buchanan que não há nada intrinsecamente "não humano" ou "não natural" no trabalho temos também de concordar com o referido autor quando este atribui ao modo como o trabalho é atribuído aos indivíduos a responsabilidade das consequências referidas (Buchanan, 1979, p.3).

Vários têm sido os modelos de organização de trabalho propostos e vários os autores que deles nos apresentam uma sistematização (Birchall, 1975;

Buchanan, 1979; Liu, 1983; Ortsman, 1978; Wall, 1982). Como aspectos comuns a tais modelos, registre-se:

(1) o aparecimento bem como o desenvolvimento das teorias de reconcepção de postos de trabalho estão intimamente relacionados com os fracassos resultantes da aplicação prática do taylorismo (Buchanan, 1979, Liu, 1983 Ortsman, 1978,) e da dos pressupostos subjacentes às relações humanas (Buchanan, 1979);

(2) os critérios utilizados para categorizar as diferentes teorias de reconcepção dos postos de trabalho são diversos: objectivos que visam alcançar; nível a que propõem as mudanças (ao nível do posto de trabalho individual ou do grupo de postos de trabalho); grau de divisão entre as tarefas de planeamento/controlo e execução do trabalho.

Se bem que estas teorias apareçam indistintamente designadas por "teorias de concepção" (job design) ou por "teorias de reconcepção" (job redesign) do trabalho não nos parece ser uma questão de todo indiferente. Ao optarmos pela segunda estamos a considerar, tal como acontece com a maioria dos autores, estas teorias como alternativas e, na expressão de Wall (1982), como "reação" às formas tradicionais de organização do trabalho. Esta opção terá, como veremos, implicações directas na estrutura deste trabalho.

Mas, o estudo dos efeitos na organização e conteúdo do trabalho devidos à introdução de tecnologias de tratamento automático de informação revestirá naturalmente características específicas conforme o sector do mundo laboral considerado. Degroof, considera mesmo ser perigoso estabelecer um paralelo completo entre os efeitos de tal processo na indústria e nos Serviços (Degroof, 1983), e a isso quizemos estar atentos na opção feita na realização do trabalho empírico .A especificidade das implicações do processo de informatização ao nível dos Serviços constitui um novo motivo de interesse do trabalho aqui apresentado.

A informatização e a organização/divisão do trabalho administrativo

A introdução de tecnologias de controlo automático de informação nos Serviços é, numa generalidade, interpretada por diferentes autores como um facto que acentua ou perpetua a divisão do trabalho tipo taylorista. A informatização dos Serviços Administrativos aparece, nalguns autores, como a última fase dum movimento de organização do trabalho, o movimento de "racionalização" iniciado neste sector desde o início do século e assentando num esquema geral de divisão do trabalho (Lefebvre & Rolloy, 1976; Singery & Singery, 1979).

É o próprio facto das tarefas administrativas englobarem diferencialmente três dimensões (perceptivo-motora; lógico-matemática e simbólica) que favorece a sua divisão/organização em diferentes postos de trabalho de acordo com a dimensão dominante (Singery & Singery, 1979). Ora esta divisão do trabalho administrativo vem, posteriormente, facilitar a sua mecanização que ao concretizar-se em diferentes momentos para cada um dos tipos de tarefas administrativas consideradas vem contribuir para a manutenção da divisão do trabalho existente. Por este motivo, e baseados em diversos estudos (Braverman, 1976; Mills, 1966), aqueles autores consideram que este movimento de racionalização é a réplica administrativa da corrente taylorista ao reforçar a divisão do trabalho na medida em que a separação entre os que decidem e os que executam se torna mais nítida devido à introdução de um novo tipo de técnicos superiores que fazem a ligação (ou estabelecem a ruptura) entre uns e outros" (Hoffsaes, 1982; Singery & Singery, 1979).

Por outro lado, parece verificar-se que o trabalho dos informáticos, decorrente da introdução da informática nos postos de trabalho, conduz normalmente a uma standardização e uniformização dos procedimentos para tratamento de informação através da criação de programas centrais e na

eliminação de todas as eventualidades ou acasos. Tal automatização tende a uniformizar, a estabilizar, e até mesmo a "fechar" o funcionamento duma organização em função de um certo número de escolhas, conscientes ou não, dos constructores de sistemas (Hoffsas, 1982). Aliás, há quem afirme que a introdução do computador vai significar principalmente o aparecimento de uma forte clivagem no trabalho administrativo. A maior parte do trabalho de concepção dos novos conhecimentos passará a ser realizado pelo pessoal informático" (Grün, 1986).

Neste processo de desapropriação do saber desempenha papel preponderante a elaboração de manuais de organização onde são descritos e uniformizados todos os procedimentos necessários à prossecução das tarefas. De facto, "a necessidade de elaboração de manuais, sentida e deflagrada a partir do esforço para homogeneizar os procedimentos das diversas secções dispersas na empresa e para facilitar a introdução dos novos procedimentos necessários à computação electrónica dos dados acaba dando oportunidade para a investigação exhaustiva do conteúdo das tarefas que constituem o mister da actividade bancária e a sua retradução na linguagem informática, que assim se constitui numa tecnologia de despossessão/concentração de conhecimentos" (Grün, 1986, p. 17).

A Organização Científica do Trabalho (Taylorismo) constituirá assim o nosso ponto de partida no estudo das teorias de organização do trabalho. (Capítulo 1). Após a sua caracterização, feita fundamentalmente com base em textos do próprio Taylor, faremos a sua avaliação partindo não só das crenças que habitualmente aparecem associadas a este modelo como também dos seus efeitos práticos.

O Movimento das Relações Humanas será abordado no capítulo seguinte com uma dupla intenção: (1) desmistificar a importância que habitualmente lhe é atribuída na descoberta do "Homem Social" e, (2) salientar

aquele que poderia ter sido o seu principal contributo nomeadamente o da proposta de um modelo complexo de interpretação/explicação dos fenómenos sociais em oposição ao modelo de causalidade linear.

Para abordagem das Teorias de Reconcepção de Postos de Trabalho (Capítulo 3º), pareceu-nos mais útil o critério utilizado por Buchanan tomando em consideração o nível a que se situam as mudanças propostas. Consideraremos assim, e num primeiro momento, os modelos que propõem mudanças ao nível do conteúdo do posto de trabalho individual, as chamadas "Teorias de Reestruturação do Posto de Trabalho", e, posteriormente, os modelos que visam desencadear modificações ao nível do grupo de postos de trabalho da mesma unidade de produção, isto é, ao nível da organização do trabalho, as "Teorias de Organização do Trabalho", (Buchanan, 1979). Finalizaremos este capítulo com uma avaliação destas teorias para a qual tomaremos como referência a proposta de Kelly sobre a origem, mecanismos e efeitos das teorias de reconcepção de postos de trabalho (Kelly, 1982).

No Capítulo 4º faremos a apresentação do estudo realizado sobre o processo de reconcepção da função "caixa" em instituições de crédito. Este trabalho foi realizado em três momentos ou fases, tomadas como sub-partes, e tendo em vista a análise final das modificações de conteúdo e de organização após a informatização da função "caixa". Na primeira fase, procede-se a uma descrição das instituições de crédito contactados e a uma análise quanto ao processo de informatização adoptado daquela função. Desta fase resultou, essencialmente, a definição da amostra a considerar nas duas fases seguintes (apenas as instituições que optaram pela organização de trabalho em "front-office").

Na segunda fase, e tomando a amostra de instituições de crédito com a organização de trabalho em "front-office", procedeu-se a uma análise do processo de informatização através de entrevistas a directores de serviços particularmente envolvidos nesse processo (Direcção de Organização Informática e Direcção de

Pessoal). Em relação ao processo de informatização procuramos analisar os objectivos prosseguidos, as fases do processo e principais intervenientes, os processos de recrutamento, selecção e formação e o modo como foi feita a implementação do sistema.

Na terceira fase, e tomando agora os ocupantes da função "caixa" e as chefias de balcão, analisamos as modificações no conteúdo da função "caixa" e na organização de trabalho do balcão. Para a análise das alterações ao nível da função fizemos a aplicação de um questionário acompanhado de entrevista aos "caixas" que tinham sido "caixas tradicionais". Os "caixas-tele" provenientes de outras funções foram também entrevistados sobre os domínios previstos no questionário com o objectivo de confrontar os dois discursos. Às chefias de balcão foi efectuada também uma entrevista sobre as principais modificações por eles percebidas após a informatização da função, no funcionamento do balcão.

Em conclusão reflectiremos, com base na perspectiva sociotécnica, sobre as transformações ocorridas após a informatização da função "caixa", quer ao nível do seu conteúdo de trabalho, quer ao nível da organização de trabalho. Aproveitaremos também para sugerir algumas pistas para a prossecução futura deste trabalho.

Gostaria de expressar aqui os meus mais vivos agradecimentos a todos os que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização deste trabalho.

Ao Prof. Doutor José Miguez pelas oportunidades enriquecedoras de formação que me proporcionou neste domínio da Psicologia.

A todos os elementos contactados em cada uma das instituições de crédito que aderiram ao estudo, pela disponibilidade facilitadora com que sempre responderam às nossas solicitações.

Aos colegas que me acompanharam nesta caminhada. Ao Leandro Almeida pelo seu valioso estímulo. À Maria José Neves pela leitura do texto final.

Aos funcionários da Reprografia e à Amélia Santos pelo trabalho cuidado e aturado de introdução do texto no microcomputador.

Ao Eugénio e ao André que suportaram carinhosamente este (longo) interregno.

Filomena Jordão

Capítulo 1

A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

"But under scientific management absolutely every element in the work of every man in your establishment, sooner or later, becomes the subject of exact, precise, scientific investigation and knowledge to replace the old, "I believe so" and "I guess so". Every motion, every small fact becomes the subject of careful, scientific investigation".

(Taylor, 1947)

1. Abordagens Percursoras

"O maior acréscimo dos poderes produtivos do trabalho e grande parte da perícia, destreza e bom senso com que ele é em qualquer parte dirigido, ou aplicado, parecem ter sido os efeitos da divisão do trabalho." Adam Smith (1950)

Este pequeno texto, facilmente atribuível a Taylor é a comprovação de que não foi este autor o primeiro a referir-se a questões relacionadas com a organização e divisão do trabalho e a defender as suas vantagens. De facto, os primeiros autores a referirem-se a estas questões foram Adam Smith e Charles Babbage (Paquin, 1986; Miguez, 1987).

Smith, na sua obra "An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", editada pela primeira vez em 1776, salienta as vantagens ao nível da produção alcançadas com a divisão do trabalho através dum exemplo de uma "manufatura insignificante", a do fabrico de alfinetes. Assim, e segundo esse (Smith, 1950):

"Um operário não treinado nesta actividade (que a divisão do trabalho tornou num ofício distinto), e que não soubesse trabalhar com as máquinas nela utilizadas (para cuja invenção a divisão do trabalho provavelmente contribuiu) mal poderia, talvez, ainda que com a maior diligência, produzir um alfinete num dia e não seria, concerteza, capaz de produzir vinte. Mas, na forma como esta actividade é actualmente levada a cabo, não só o conjunto do trabalho constitui uma arte específica, como a maior parte das fases em que está dividido constituem igualmente ofícios especializados. Um homem puxa o arame, outro endireita-o, um terceiro corta-o, um quarto aguça-o, um quinto afia-lhe o topo para receber a cabeça; o fabrico da cabeça requer três ou quatro operações distintas; a sua colocação é um trabalho especializado como o é também o polimento do alfinete; até mesmo a disposição dos alfinetes no papel é uma arte independente; e a importante actividade de produzir um alfinete é, deste modo, dividida em cerca de dezoito operações distintas, que, se em algumas fábricas são executadas por operários diferentes, noutras um só (mesmo) homem realiza, por vezes, duas ou três de entre elas." (Smith, 1950, p. 79).

Quanto às causas das vantagens ao nível produtivo da divisão do trabalho, Smith refere três:

"... primeira, o aumento da destreza de cada um dos trabalhadores; segunda, a possibilidade de poupar o tempo que habitualmente se perdia ao passar de uma tarefa a outra; e, finalmente, a invenção de um grande número de máquinas que reduzem o trabalho, facilitam-no e tornam um só homem capaz de realizar o trabalho de muitos." (Smith, idem, p. 83).

Para além disso, o autor considera que estes efeitos são ainda verificáveis noutros domínios:

"... a divisão do trabalho ocasiona em todas as artes, na medida em que for possível introduzi-la, um acréscimo proporcional dos poderes produtivos do trabalho." (Smith, 1950, p. 80),

e que a divisão do trabalho é sinónimo de progresso das sociedades:

"... o que constitui o trabalho de um homem num estado primitivo da sociedade, equivale normalmente ao de vários numa sociedade mais avançada" (Smith, 1950, p. 81).

Quase um século depois, Babbage (1835) defende também as vantagens da divisão do trabalho apontando as seguintes razões:

1. Sendo mínimo o número de tarefas distintas a aprender, o tempo de aprendizagem é, por consequência, também reduzido;
2. A divisão do trabalho reduz as perdas de materiais que são desperdiçados na fase de aprendizagem;
3. A divisão do trabalho permite poupar a porção de tempo perdido para se atingir o rendimento desejável quando se passa de uma ocupação a outra;
4. O emprego de ferramentas/utensílios diferentes, quando se passa de uma operação a outra, é uma outra causa de perda de tempo que a divisão de trabalho permite eliminar;
5. A repetição constante de uma mesma operação permite ao trabalhador adquirir uma qualidade e uma rapidez na execução que nunca atingiria se efectuasse diversas operações;
6. Quando um trabalhador dedica toda a sua atenção a uma operação simples e restrita é mais susceptível se produzam melhorias na forma dos utensílios e/ou na maneira de os utilizar;
7. A divisão do trabalho em diferentes operações exigindo cada uma capacidade ou força diferentes, permite a obtenção da quantidade precisa de cada um destes factores; se o trabalho fosse executado por um só

trabalhador, este deveria possuir, simultaneamente, capacidade suficiente para realizar as tarefas mais difíceis e força necessária para concretizar os trabalhos mais pesados (Paquin, 1986, p.11).

Deste modo, encontramos já nestes autores, algumas sistematizações do que viriam a ser os princípios básicos da Organização Científica do Trabalho, mais tarde definida por Taylor e da qual nos ocuparemos agora.

2. A Organização Científica do Trabalho

Começaremos, numa primeira fase, por definir e caracterizar os momentos principais do desenvolvimento do modelo de Organização Científica do Trabalho e, posteriormente, por elaborar uma avaliação crítica do mesmo.

2.1. Caracterização

O modo que escolhemos para definir e caracterizar os momentos principais do desenvolvimento deste modelo implica, necessariamente e simultaneamente, uma referência simultânea à biografia de Taylor pois que, como Rose (1975) salienta, se bem que esta não explique, ajuda a perceber o conteúdo do seu sistema, a sua percepção sobre o trabalhador industrial e o desenvolvimento do movimento de gestão científica. Este tipo de abordagem do

Taylorismo foi, aliás, já utilizada por outros autores (Braverman, 1974; Rose, 1975, Kelly, 1982).

Frederick Taylor pertencia a uma família nobre de Filadélfia e, quando se esperava que entrasse para Harvard, tomou a decisão de se iniciar como aprendiz de um ofício numa fábrica o que, segundo Braverman (1974) representava uma atitude de oposição a seu pai que pretendia para ele uma carreira de Direito. Feita essa aprendizagem, Taylor entra em 1878 para a "Midvale Steel Company" como operário assalariado, donde virá a sair dezassete anos mais tarde quando ocupava já o cargo de Engenheiro Chefe. Aliás, a sua ascensão nesta Companhia é rápida pois desempenha durante pouco tempo as funções de "operadores de máquinas" (machinist) sendo quase de imediato promovido a contramestre do Departamento do Torno Mecânico.

Data deste período um conflito com os operadores de máquinas que trabalhavam sob as suas ordens, conflito esse motivado pela determinação de Taylor em aumentar a produção dos trabalhadores que ele considerava estar a ser deliberadamente restringida:

"Nós, os operários desta oficina (...) limitámos a produção até cerca de um terço da que verdadeiramente poderia ser realizada. (...) Mas, agora que aceitei este cargo, encontro-me do outro lado da barreira e dir-vos-ei francamente que tentarei obter a maior produção destes tornos" (Taylor, 1947, citado em Braverman, 1974).

Utilizando a própria descrição que Taylor faz da evolução deste conflito que se manteve durante cerca de 3 anos, sintetizamos assim as suas fases características:

1ª "Comecei naturalmente, por ordenar a um trabalhador que trabalhasse mais do que até ali tendo, para tal, eu próprio ocupado o torno

mostrando-lhe o que poderia ser feito. Apesar disto, ele continuou a produzir exactamente o que produzia até aí, recusando-se a adoptar métodos melhores ou a trabalhar mais depressa até que, finalmente, o despedi e coloquei outro homem no seu lugar”.

2ª “Este novo homem (...) trabalhava correctamente no torno mas solidarizou-se com os colegas, recusando-se trabalhar mais do que eles.”

3ª “Procurei alguns trabalhadores de entre os mais inteligentes e competentes, mas que não tinham tido até aí oportunidade de aprender um ofício. Ensinei a esses homens como trabalhar, correcta e rapidamente, o torno . Todos eles me prometeram: “Se me ensinar este ofício eu realizarei um dia justo de trabalho”, e todos eles, após lhes ter ensinado o ofício um a um, trabalharam correctamente o torno mas solidarizaram-se com os colegas recusando-se trabalhar mais depressa do que eles.”

Taylor decidiu então deduzir-lhes duas manhãs de vencimento, já que eles não tinham cumprido o acordo previamente estabelecido. Como facilmente se compreende, este facto provocou o desagrado dos trabalhadores que recorreram mesmo à direcção da Companhia, queixando-se de Taylor e da sua estratégia.

“Finalmente,” refere Taylor, “após um longo período de tempo em que os trabalhadores mantiveram a sua recusa em trabalhar mais, todos começaram a realizar um dia justo de trabalho.”

Mas as resistências dos trabalhadores não terminaram aqui e revestiram-se, posteriormente, de formas mais sofisticadas. Eis a descrição de Taylor:

4ª "Sempre que eu cortava nos vencimentos ou pressionava qualquer novo trabalhador, a quem eu ensinara a trabalhar com razoável e adequada rapidez, alguns dos "operadores de máquinas" (machinists) quebravam/partiam deliberadamente uma peça da sua máquina, como forma de demonstrar à gestão que um contramestre "maluco" os obrigava a sobrecarregar as suas máquinas até elas se estragarem."

Taylor responde-lhes da seguinte maneira:

"Está bem, de hoje em diante, sempre que vocês partam qualquer peça duma máquina terão de pagar o custo parcial ou total da reparação. Não quero saber se foi o tecto que caiu e quebrou as vossas máquinas, pagarão à mesma".

"Finalmente", termina Taylor, "quando eles verificaram que estas táticas não produziam os efeitos desejados na gestão, começaram a sentir-se aborrecidos e fartos de serem multados, a sua resistência terminou e eles prometeram realizar um dia justo de trabalho" (Taylor, 1947, citado em Braverman, 1974, p. 96 e 97).

Derivadas deste conflito e intimamente relacionadas entre si, surgem duas noções de relevo no modelo taylorista: a de "dia justo de trabalho" (fair day's work) e a "falta de zelo" (soldiering) por parte do trabalhador.

Para Taylor, um "dia justo de trabalho" consiste na quantidade total de trabalho que um indivíduo pode realizar sem prejuízo da sua saúde e numa cadência que pode ser mantida (Taylor, citado por Braverman, 1974, p. 97);

Quanto à "falta de zelo" do trabalhador, ela pode ser natural ou sistemática. A primeira provém "do instinto e tendência naturais do Homem

para tornar tudo fácil" e a segunda, mais subtil, é "provocada pelas suas relações com os outros homens" (Taylor, 1947, citado por Rose, 1975).

O motivo porque os trabalhadores não realizam um trabalho diário justo prende-se, fundamentalmente, com a sua falta de zelo sistemática que Coriat considera ser, não apenas prática sistemática dos trabalhadores da indústria mas também, e sobretudo, uma política sindical (Coriat, 1976).

De acordo com Taylor, a falta de zelo por parte dos trabalhadores é deliberada e pretende manter a gestão no desconhecimento do trabalho que realizam o que, aliás, se torna possível dada a "enorme variedade dos modos operatórios e das ferramentas utilizadas em cada ofício" (Taylor, citado por Coriat, 1976).

Mas porque é que os trabalhadores se propõem tal objectivo?

"A grande maioria dos operários crê que se trabalhar à sua velocidade optimum, causará um mal considerável à profissão, provocando o desemprego de um grande número de colegas seus". "Por causa desta opinião falaciosa", continua Taylor, "uma grande parte dos operários ... retarda deliberadamente o seu ritmo de trabalho com o fim de diminuir a produção" (Taylor, citado por Coriat, 1976).

Assim, ao debruçar-se sobre os problemas de produtividade verificados na altura, Taylor enuncia três possíveis causas para que o trabalhador não corresponda produtivamente:

1. A existência do preconceito de que um aumento significativo da produção põe em causa um grande número de trabalhadores;
2. O tipo de gestão comumente utilizado que obriga cada trabalhador a trabalhar lentamente a fim de proteger os seus interesses mais legítimos;

3. Os métodos de trabalho empíricos e ineficazes em uso (Taylor, 1967, citado por Paquin, 1986, p.13).

Além disso, o sistema de pagamento utilizado - salário à peça - favorecia fortemente a atitude de restrição da produção. Embora, à partida, a utilização de um salário deste tipo faça supor um interesse do trabalhador em aumentar a sua produção (baseado na lógica de "quanto mais produzo, mais ganho") tal não se verifica pois o trabalhador prevê a existência do risco de, posteriormente, vir a ser fixado um salário base que assente nos níveis de produção mais elevados que foram alcançados (Coriat, 1976, p. 85; Braverman, 1974, p. 98). Deste modo, o trabalhador não só perderia a sua margem de liberdade quanto aos ganhos auferidos,⁽²⁾ como teria de manter sempre um nível de produção elevado.

Assim, em conclusão, Taylor identificou nesta fase inicial as seguintes causas para a incompetência da gestão em aumentar a produtividade:

(1) O seu desconhecimento quanto ao tempo necessário e suficiente para a realização de um trabalho (Kelly, 1982, p. 7; Braverman, 1974, p. 102).

(2) A restrição da produção levada a cabo pelos trabalhadores (Kelly, idem; Rose, 1975, p. 32).

(3) O sistema de pagamento existente não constituía incentivo suficiente para que os trabalhadores aumentassem a produção (Kelly, idem).

(2) Sabe-se, por exemplo, que quando sujeitos a este sistema de salário, os trabalhadores "compensam" dias cuja produção é inferior à produção-padrão estipulada pela empresa, com dias em que a sua produção excede a mesma (cf., por exemplo, "Le cas Harwood", descrito em Bernoux, P. (1985). *La Sociologie des Organisations*. Paris: Éditions du Seuil.

(4) O controlo através de ordens e regras gerais não era adequado, pois os trabalhadores mantinham uma influência decisiva sobre os processos de trabalho (Braverman, 1974, p. 100).

É ainda durante a sua estadia na Midvale Steel Company que inicia (em 1880) os estudos sobre tempos e movimentos e as experiências com as máquinas de trabalhar metal que ele próprio criou. Nestas experiências, que se prolongaram por 20 anos, registaram-se os resultados de 30 a 50 mil testes e cortaram-se mais de 362.880 Kg⁽³⁾ de ferro e aço em dez máquinas diferentes reservadas exclusivamente para uso experimental (Braverman, 1974, p. 111).

Em consequência dos dados recolhidos e sistematizados nestas experiências, todo o trabalho dos "operadores de máquinas" passa a ser previamente determinado por um departamento especial que entrega a cada trabalhador um "cartão" onde lhe é indicado o trabalho a realizar. A partir daí, os "operadores de máquinas" que estavam sob as ordens de Taylor passaram a trabalhar de acordo com instruções derivadas destes dados experimentais, mais do que de acordo com os seus conhecimentos, experiência ou tradição (Braverman, 1974, p. 112).

Em 1895, último ano em que está na Midvale Steel Company, Taylor publica o seu primeiro texto de relevo, onde aparecem algumas das características que o seu modelo assumia na altura:

(3) No original "800,000 pounds"

(1) defendia a necessidade da criação de um Departamento autónomo, responsável quer pelos estudos de tempos e movimentos, como pela fixação dos ganhos em relação à produção (Rate-Fixing Department). Isto por duas razões:

(a) o volume de trabalho efectuado pela gestão e, em particular pelos contramestres, era de tal modo grande que não lhes permitia a realização de tais tarefas e,

(b) aquelas tarefas exigiam competências que só indivíduos com formação específica poderiam possuir;

(2) desenvolveu aquilo que denominou por Sistema Diferencial de Pagamento ("Differential Piece Rate System"), que consistia em atribuir um vencimento a um nível padrão de produção que só os trabalhadores de 1ª categoria ("first-class men") atingiriam. O trabalhador que produzisse (um pouco) abaixo desse padrão teria, proporcionalmente, uma redução no pagamento, enquanto que o trabalhador que excedesse a produção padrão teria, proporcionalmente, um aumento no salário (Taylor, 1895, citado em Kelly, 1982, p. 10).

(3) desenvolveu a sua economia política, argumentando que através de um aumento da produção, empregadores e trabalhadores poderiam, simultaneamente, enriquecer sem necessidade de continuar a lutar sobre a distribuição dos excedentes (Kelly, 1982, p. 10).

(4) defendeu que o problema do aumento da produtividade exigia não só um estudo das máquinas mas também dos homens. (Kelly, idem).

Conforme Rose salienta, apesar de no centro destas propostas estar um sistema de pagamento por resultados ("payment-by-results formula"), ele articulava-se com outras inovações organizacionais e de gestão que, segundo Taylor, seria necessário implementar conjuntamente para que o sistema funcionasse (Rose, 1975, p. 45).



Em 1898, foi designado consultor de direcção da Bethlehem Steel Company onde, segundo Rose, vem a disfrutar da oportunidade para demonstrar a eficácia do seu sistema/modelo, entendido como um todo (Rose, idem), através de experiências com "manuseadores de lingotes de metal" (pig-iron handlers) e "trabalhadores de pá" (shovellers).

Em relação às primeiras refere-nos Taylor:

"A Bethlehem Steel Company possuía cinco altos-fornos, cujo produto (lingotes de ferro) era manuseado, desde há muitos anos, por um único grupo de trabalhadores. Eles eram, em média, bons manuseadores de lingotes de ferro, e trabalhavam sob as ordens de um contramestre que tinha desempenhado, ele próprio, essa função (...). Verificámos que este grupo carregava em média cerca de 12,5 "long tons"⁽⁴⁾ por homem e por dia. Ficámos surpreendidos por verificar, após estudar o assunto, que um manuseador de lingotes de ferro de 1ª categoria podia manusear (carregar) de 47 a 48 "long tons" por dia, em vez dos referidos 12,5. Este facto pareceu-nos tão grandioso que fomos obrigados a verificar o nosso trabalho bastantes vezes antes de ficarmos absolutamente convencidos que estávamos certos. Uma vez certificados de que os 47 "tons" constituíam uma quantidade de trabalho diário adequado a um trabalhador de 1ª categoria, a tarefa que, enquanto gestores apoiados num plano científico moderno enfrentávamos, era clara. Era nossa obrigação fazer com que 80, 000 "tons" de lingotes de ferro fossem carregados numa proporção de 47 "tons" por homem e por dia, em vez dos 12, 5 "tons" carregados até aí. Além disso, era nossa obrigação fazer com que este trabalho seja realizado sem provocar choque nos trabalhadores, sem quaisquer lutas com eles, e fazer com que eles se sentissem mais felizes e satisfeitos do que anteriormente" (Taylor, 1967, citado por Braverman, 1974, p. 103).

(4) O "long ton" é uma medida de peso inglesa que equivale a 1016,96 Kg.

Na resolução deste caso concreto, Taylor avança explicitamente dois objectivos a prosseguir e posteriormente utilizados, por ele, em casos idênticos:

(1) aumentar a produtividade diária do trabalhador sem, com isso, criar atritos ; e,

(2) aumentar a satisfação do trabalhador.

Para tal, prossegue Taylor:

"A nossa primeira etapa foi a selecção científica do trabalhador. (...) Tratava-se de encontrar o homem adequado para começar. Observámos e estudámos cuidadosamente estes 75 homens durante 3 ou 4 dias, no final dos quais escolhemos quatro que, fisicamente, pareciam poder manusear diariamente 47 "tons" de lingotes de ferro. Realizou-se então um estudo cuidadoso de cada um destes homens. Analisámos, tanto quanto nos foi possível, a sua história passada através de entrevistas sobre o carácter, hábitos e as ambições de cada um. Seleccionámos, finalmente, um desses quatro homens como o mais adequado para começar. Era um pequeno holandês da Pensilvânia que, ao fim do dia de trabalho, regressava a sua casa, situada a cerca de uma milha⁽⁵⁾ do local de trabalho, quase tão fresco como quando chegava de manhã ao trabalho. Verificámos que ganhando 1.15 dólares por dia ele tinha conseguido comprar um pequeno terreno e estava a construir uma casita aproveitando para tal os períodos antes de ir para o trabalho e depois de sair. Tinha também a reputação de ser extremamente "agarrado", isto é, de atribuir muito valor a um dólar (...). A este homem chamar-lhe-emos Schmidt" (Taylor, 1967, *idem*, p. 104).

Feita a selecção do trabalhador, tratava-se agora de treinar Schmidt no "melhor método" (one best way) para realizar o trabalho:

(5) Medida de comprimento inglesa equivalente a 1609 metros

"Schmidt começou a trabalhar e ao longo do dia em intervalos regulares era-lhe dito pelos homens que o seguiam com um relógio "Apanha um lingote e caminha. Agora senta-te e descansa. Agora anda - agora descansa", etc. Ele trabalhava quando lhe era dito para trabalhar e descansava quando lhe diziam para descansar e, por volta das 17.30h ele tinha os seus 47,5 "tons" carregadas no carro " (Taylor, 1967, idem, p. 106).

Para além destas experiências com carregadores de lingotes de ferro, Taylor realizou ainda nesta Companhia experiências importantes com os "apanhadores de metal" (trabalhadores de pá), trabalho que, segundo Taylor, implica maior "ciência" do que carregar lingotes de ferro (Taylor, 1947, p. 131).

Tratava-se, neste caso, de saber qual a quantidade de material que deveria ser apanhada com a pá, por forma a que um trabalhador de 1ª categoria realizasse o seu melhor dia de trabalho (mais produtivo).

"O que nós fizemos foi chamar um grupo de homens e escolher de entre eles dois "trabalhadores de pá" de 1ª categoria. Eu disse trabalhadores de 1ª categoria. Quero salientar este aspecto. Não eram "trabalhadores de pá" fracos. Não se tratava de homens inadequados ao seu trabalho, mas trabalhadores de 1ª categoria" (Taylor, 1947, p. 132).

Descrito o acordo estabelecido com estes trabalhadores no sentido de cooperarem, de facto, com a experiência, prossegue Taylor:

"Lembro-me que os iniciámos primeiro no trabalho mais difícil, trabalho que exigia uma carga muito pesada na pá. Fornecemos-lhes um certo tipo de material metálico pesado para ser carregado numa pá de tamanho específico. Enviámos estes dois trabalhadores para partes diferentes da fábrica, cada um deles

observado por um indivíduo e ambos os pares de homens comprometidos no mesmo tipo de trabalho. Tornámos todas as condições iguais para os dois pares de homens, de modo a assegurarmo-nos da inexistência de erros no julgamento de cada observador e de que eles eram homens "normais" de 1ª categoria.

Foi anotado o número de pás que cada homem carregou durante esse dia. No final do dia, a quantidade total de material carregado por cada homem foi pesado e esta quantidade foi dividida pelo número de pás carregadas, e deste modo, lembro-me que a nossa primeira experiência mostrou que a carga média por pá era de 38 "pounds"⁽⁶⁾ o que equivale a cerca de 25 toneladas por dia. Cortámos então a pá, tornando-a um pouco mais pequena para que em vez da carga de 38 "pounds" ela suportasse aproximadamente 34 "pounds". Então, a média de cada homem subiu para 30 toneladas por dia em vez das 25 anteriores. (...). A pá foi de novo cortada e a carga que suportava era, agora, de aproximadamente 30 "pounds", o que provocou de novo a subida das quantidades carregadas por cada homem, e de novo a carga da pá foi reduzida e as quantidades carregadas por dia aumentaram, até cerca de 21 ou 22 "pounds" por pá, altura em que estes homens realizaram o seu dia de trabalho mais produtivo. Se se diminuísse ainda mais a carga da pá até, por ex., 18 "pounds", as quantidades carregadas por dia começavam a diminuir; com 16 "pounds" serão mais baixas e assim por diante. Assim sendo, desenvolvemos agora o facto científico que um trabalhador bem ajustado ao seu trabalho, a que chamaremos "trabalhador de 1ª categoria", realizará o seu dia mais produtivo quando carregar a sua pá com um peso de 21,5 "pounds" (Taylor, 1947, p. 133-34).

Da descrição destas duas experiências, destacamos mais dois conceitos particularmente importantes desta forma de organização de trabalho:

(6) Medida de peso inglesa equivalente a 453,6 gr.

(1) o de "trabalhadores de 1ª categoria" (first-class men) escolhidos cientificamente de entre os outros (selecção científica) e que eram, de acordo com as próprias palavras de Taylor, "trabalhadores bem ajustados ao seu trabalho"; e,

(2) o de "melhor método" (one best way) para realizar o trabalho e sobre qual todos os trabalhadores deveriam receber treino.

Veremos adiante como estes conceitos contribuirão, quanto a nós, para um dos aspectos mais críticos deste sistema de gestão.

Tendo Taylor anteriormente considerado (cf. p. 6, deste relatório) a "existência de uma grande variedade de instrumentos para realizar o mesmo trabalho" como uma das causas do desconhecimento que a gestão tinha sobre a melhor forma de realizar o trabalho, é com estas experiências que se concretiza a necessidade de standardizar e uniformizar os instrumentos de trabalho utilizados. De facto, concretiza Taylor:

"No sistema anterior, (...) os trabalhadores possuíam as suas próprias pás, sendo estas sempre do mesmo tamanho qualquer que fosse o tipo de trabalho. Agora, e muito naturalmente, vimos que era necessário fornecer diariamente a cada trabalhador uma pá que suporte precisamente os 21,5 "pounds" do material que ele tenha de apanhar. Por ex., uma pá pequena para material pesado, como metal em bruto e uma pá maior para material leve, como cinzas" (Taylor, 1947, p. 134).

No início de 1901, quando decorriam estas experiências, Taylor é despedido da Companhia tendo, de acordo com Rose, passado o resto da sua vida a divulgar e a defender o seu sistema de gestão (Rose, 1975, p. 47).

Em 1903, aquando da publicação do texto "Shop Management", a ênfase que inicialmente fora dada ao sistema de pagamento e ao estudo dos tempos e movimentos como instrumentos fundamentais da gestão para o aumento da produtividade, desloca-se agora para o papel da supervisão e para a distribuição de cotas de trabalho (Kelly, 1982, p. 11). Aliás, esta noção de "cotas de trabalho" tornar-se-á relevante no sistema de Taylor.

"Talvez o elemento singular, mais relevante, na gestão científica moderna é o da "task idea"⁽⁷⁾. O trabalho de todo o trabalhador é totalmente planeado pela gestão, pelo menos com um dia de antecedência e cada trabalhador recebe, em muitos casos, instruções escritas completas, que descrevem em pormenor a tarefa que tem de realizar e os meios que para tal deve usar... estas instruções especificam não só o que deve ser feito, mas também como deve ser feito e o tempo exacto permitido para tal... A gestão científica consiste, em grande medida, na preparação e conclusão destas tarefas" (Taylor, 1967, citado por Braverman, 1974, p. 118).

De acordo com Kelly, a "task idea" expressa a conceptualização de Taylor sobre uma relação adequadamente regulada e controlada na qual é dito ao trabalhador exactamente o que fazer, como fazer, o tempo que deve gastar a fazê-lo e a recompensa (ou punição) adequada (Kelly, 1982, p. 15).

Com este planeamento prévio e determinação sistemática de todos os elementos do processo de trabalho, resta ao trabalhador pouco ou nenhum controlo sobre o trabalho que realiza. O conceito de controlo é, para Braverman e Littler, a segunda característica típica do pensamento de Taylor. Para Braverman, ele traduz uma necessidade absoluta da gestão prescrever ao trabalhador a maneira precisa pela qual o trabalho deve ser realizado (Braverman, idem, p. 90).

⁽⁷⁾ As aspas são nossas.

Littler considera que esta nova estrutura de controlo veiculada por Taylor comporta uma série de aspectos, dos quais salienta (a) a criação do Departamento de Planeamento; (b) a standardização das práticas e dos procedimentos de trabalho.

Em 1911, Taylor sistematiza aquilo que denomina como as "novas, grandes e extraordinárias obrigações e responsabilidades que, voluntariamente, são assumidas pela gestão":

"Primeiro, o desenvolvimento da ciência, isto é, a aquisição, por parte da gestão, de todo o conhecimento que anteriormente se encontrava na posse dos trabalhadores; segundo, a selecção científica e o desenvolvimento progressivo dos trabalhadores; terceiro, associar "ciência" a "trabalhadores cientificamente seleccionados e treinados"; e, quarto, a cooperação constante e íntima que deverá acontecer, sempre, entre os homens da gestão e os trabalhadores" (Taylor, 1947, p. 130).

De entre todos, Taylor considera o quarto princípio como o que maior dificuldade coloca à compreensão e que, segundo ele, consiste "numa divisão quase equitativa, pelos trabalhadores e pela gestão, do trabalho real de uma fábrica" (Taylor, 1947, p. 127) - o que Taylor considera contrariar a situação vivida nos sistemas de gestão anteriores em que eram os trabalhadores que realizavam praticamente todo o trabalho. Esta afirmação encerra certa ingenuidade já que, e de acordo com Kelly, o que se torna problemático não é tanto a partilha do conhecimento mas antes o seu monopólio (Kelly, 1982, p. 23). Além disso, esta divisão do trabalho encerra, implicitamente, uma valorização diferencial do trabalho de concepção e do de execução que se encontra escamoteada naquela afirmação. É ainda devido a esta "partilha de trabalho" que, segundo Taylor (1947), não se verificaram quaisquer problemas laborais.

Poderemos, assim, concluir que enquanto organização de trabalho, o taylorismo assenta basicamente em cinco postulados:

- (a) as tarefas são individualizadas: cada trabalhador é encarregado de uma actividade específica diferente da dos outros trabalhadores (individualização);
- (b) o número de actividades por posto de trabalho deve ser tão pequeno quanto possível (decomposição);
- (c) a cada posto de trabalho corresponde uma descrição pormenorizada do trabalho a efectuar (normalização);
- (d) Os mínimos pormenores devem ser fixados logo a partir da concepção (planificação pormenorizada); e,
- (e) a hierarquia tem a seu cargo os problemas de concepção, de decisão, de coordenação e de controlo; o pessoal operário está encarregado da execução (divisão vertical) (Ortsman, 1978, p.27).

2.2. Avaliação Crítica

Para além de ser um sistema de pressupostos ideológicos, o Taylorismo é, antes de mais, um conjunto de práticas de gestão (Littler, 1982). A avaliação crítica que efectuaremos decorrerá da consideração do taylorismo como conjunto de práticas de gestão que aqui serão reflectidas primeiro ao nível das ideias/crenças que habitualmente lhes aparecem associadas e, posteriormente, ao nível dos seus efeitos práticos.

I

À expressão "Taylorismo" e/ou "Taylor" aparecem associadas uma série de ideias/crenças que na maior parte das vezes, prejudicam uma correcta compreensão da organização de trabalho que lhes está subjacente.

Destacamos os comentários que Littler e Kelly fazem de algumas dessas crenças:

(1) "De acordo com muitos escritores, a Organização Científica do Trabalho constitui quase uma transformação qualitativa na divisão do trabalho, em resultado da qual o trabalhador é reduzido a uma condição em que emprega/usa pouca habilidade/competência e, portanto, está ao dispor da gestão" (Kelly, 1982, p. 19);

(2) "Os incentivos financeiros são ainda vistos como o elemento predominante no Taylorismo. Isto é um engano" (Littler, 1978, p. 197).

(3) "O Taylorismo também tem sido discutido como se consistisse apenas ou essencialmente no estudo dos tempos e movimentos" (idem, p. 5).

(4) "Taylor não conhecia nem sabia nada acerca de grupos de trabalho e da sua significância para a organização. Taylor era um homem "máquina e dinheiro" fixado no individual" (Littler, 1978, p. 195);

(5) "... que Taylor sustentava pontos de vista depreciativos sobre os trabalhadores e que, sob o seu sistema de gestão, os trabalhadores eram reduzidos ao estatuto de autómatos e eram considerados bastante estúpidos para compreenderem as subtilidades da ciências" (Dickson, 1974, citado por Kelly, 1982, p. 6).

A. Taylorismo e divisão do trabalho

Defender a ideia de que o Taylorismo está associado à divisão do trabalho parece-nos, realmente, tarefa mais fácil do que a contrária, dada a generalidade da própria expressão "divisão do trabalho". Assim, e antes de prosseguirmos esta análise, parece-nos útil e necessária a concretização desta expressão.

Tomando como referente o modelo taylorista, podemos - teoricamente - considerar a divisão do trabalho a três níveis:

- a. divisão entre trabalho de concepção e execução;
- b. divisão do trabalho de concepção; e
- c. divisão do trabalho de execução.

Passando uma vista de olhos pelos principais momentos de desenvolvimento deste sistema de gestão, é fácil comprovarmos a existência de argumentos a favor da divisão de trabalho referida em a. e b.:

(1) Em 1911, Taylor defendia a divisão entre as tarefas de concepção e de execução do trabalho;

(2) Em 1903, recomendava a divisão do trabalho de contramestre, defendendo a especialização de cada um deles (em número nunca inferior a 8) numa função específica (qualidade de produto, ritmo de

Estes dois factos que, na prática, promovem a divisão do trabalho, surgem em grande medida devido às "novas e grandes responsabilidades" (na expressão de Taylor, 1947) que a gestão passava a assumir neste sistema. O próprio Taylor afirma, em 1912, perante o Tribunal, que os trabalhadores não podiam desenvolver a ciência de realizar qualquer tipo de trabalho não porque não fossem intelectualmente capazes, mas porque lhes faltava tempo e dinheiro⁽⁸⁾

(8) Os sublinhados são nossos.

para o fazerem. Esta era uma questão para a gestão resolver (Taylor, 1912, citado por Braverman, 1974, p. 116).

Por outro lado, e tal como Kelly refere, Taylor defendia que com este aumento de responsabilidades da gestão seria quase impossível obter um trabalho qualificado a não ser que se subdividisse o papel do contramestre por forma a permitir às empresas encontrar e assalariar empregados adequados/desejáveis (Kelly, 1982, p. 21).

Mais discutível parece-nos, contudo, a ideia de que o taylorismo implica a divisão do trabalho ao nível da sua execução -ideia à qual aparece associada a da desqualificação do trabalhador. De facto, o desenvolvimento dessa ideia relaciona-se intimamente com a realização dos estudos sobre tempos e movimentos que Taylor iniciou após diagnosticar que os problemas de produtividade verificados na altura se deviam ao desconhecimento que a gestão tinha do trabalho efectivamente realizado pelos trabalhadores.

Mas, ao subdividir o trabalho em movimentos simples Taylor não tinha intenção de os atribuir, na prática, a diferentes trabalhadores. Já Ortsman considera que o princípio da decomposição das tarefas não é explícito na obra de Taylor; apesar desta prática se ter difundido bastante a partir dos métodos de simplificação do trabalho (Ortsman, 1978, p. 28).

Efectivamente, Kelly encontra em duas das obras de Taylor as razões explicativas do facto de ao nível da análise o trabalho ser dividido em unidades elementares; salientamos aqui essas razões:

(1) Taylor admitia que ao cronometrar movimentos muito curtos e rápidos era possível minimizar possíveis fontes de erro e de interrupção, tornando-se o procedimento total mais eficaz; (Taylor, 1903, citado por Kelly, 1982, p. 23); e,

(2) uma análise dos métodos de trabalho mostraria que alguns dos movimentos efectuados eram supérfluos, podendo ser descontados no cálculo do tempo total do trabalho a realizar (Taylor, 1911, citado por Kelly, idem).

É a este propósito que Drucker refere existir uma confusão entre um "princípio de análise" (do trabalho) e um "princípio de acção" (Drucker, 1968, citado por Kelly, 1982, p. 4).

Não nos parece, contudo, ser esta afirmação totalmente correcta, uma vez que pelo menos em dois casos o próprio Taylor subdividiu, na prática, os trabalhadores: no caso dos "operadores de máquinas" e no dos "assentadores de tijolos", estudado por Gilbreth & Gilbreth (seus discípulos). Deste modo, teria sido de certa forma o próprio Taylor a contribuir para a confusão entre estes dois níveis.

Por outro lado, e como também Kelly salienta, o próprio Taylor admitia a possibilidade de um trabalhador realizar mais do que uma tarefa:

"... Quando uma série de trabalhos diversos têm de ser realizados, dia após dia, e nenhum deles ocupa um dia de trabalho dum homem...Neste caso, uma série destes trabalhos podem ser agrupados numa tarefa diária ("task daily") que será atribuída a um homem, caso seja possível ..." (Taylor, 1903, citado por Kelly, 1982, p. 23).

Para finalizar a reflexão sobre este tema, faltará acrescentar que a divisão do trabalho era já uma prática anterior a Taylor (Braverman, 1974; Kelly, 1982) e que, se aparece associada ao taylorismo, não constitui característica típica ou

exclusiva desta forma de Organização do Trabalho. O próprio Taylor o reconheceu perante o Tribunal, em 1912:

Juíz: *"Não é verdade que a "Gestão Científica" pretende mostrar que a mudança de uma parte para outra do mesmo trabalho..., se envolve diferentes operações, é uma perda de tempo e, conseqüentemente, que é melhor, sendo possível, ter um homem a realizar cada uma das operações?"*

Taylor: *"... o que é verdade na "Gestão Científica" em relação a este aspecto é verdade em todos os tipos de gestão. Penso que esta tendência de treinar para a especialização é verdade em todas as formas de gestão, pela razão que um homem se torna mais produtivo quando trabalha na sua especialidade"* (Taylor, 1912, citado por Kelly, 1982, p. 20).

Como Littler afirma, "Não se deve admitir que o Taylorismo é a única causa de uma crescente divisão de trabalho. O Taylorismo é tanto uma consequência como uma causa da desqualificação e dos problemas de coordenação correspondentes" (Littler, 1978, p. 189).

B A importância dos incentivos financeiros

Para uma compreensão correcta da importância dos incentivos económicos no sistema taylorista, é imprescindível uma análise dinâmica deste sistema.

Assim, e como vimos, se numa 1ª fase Taylor considera estes incentivos como fundamentais para o aumento da produtividade, a pouco e pouco eles vão perdendo significância acabando por ser suplantados por outros.

Como vimos anteriormente, uma das razões com que Taylor justificava a existência da "falta de zelo" sistemática por parte dos trabalhadores era o sistema de pagamento existente que para ele, e citando Kelly (1982, p. 7), não constituía incentivo suficiente para que os trabalhadores aumentassem a sua produção.

Para conseguir então que os trabalhadores realizassem um "dia justo de trabalho", Taylor considerava que era necessário estimular a ambição pessoal de cada homem, pagando-lhes mais. Nesta base, o Homem seria essencialmente motivado para o trabalho por incentivos económicos (extrínsecos) e, sendo irracional (incapaz de auto-disciplina e auto-controlo)⁽⁹⁾, caberia à gestão planejar, organizar, coordenar e controlar as actividades realizadas de modo a permitir alcançar a máxima eficácia (Taylor, 1967, citado por Ortsman, 1978, p.33).

No entanto, à medida que o seu sistema se vai desenvolvendo, Taylor introduz outros aspectos cuja importância é frequentemente negligenciada. É o caso da "nova atitude mental da gestão em relação aos trabalhadores" (cf. p. 27 deste relatório) que Taylor acaba mesmo por considerar como sendo a "verdadeira essência da Gestão Científica" (Taylor, 1947, p. 139).

C. O estudos dos tempos e movimentos

De facto, a Organização Científica do Trabalho apoia-se num método de simplificação do trabalho que comporta um duplo movimento de decomposição e de recomposição das actividades (Ortsman, 1978, p.25). A partir da decomposição

⁽⁹⁾ Dois dos pressupostos da Teoria X de McGregor (Birchall, 1982).

em elementos simples dos conhecimentos e da experiência do trabalhador, o taylorismo efectua uma recomposição de tarefas que visa atingir uma maior eficácia e uma maior economia de meios: trata-se de medir o trabalho e de comparar as diferentes maneiras de o realizar, com o objectivo de determinar o melhor método, a melhor solução técnica (Durand, 1978, p.46).

Mas, pela descrição que fizemos anteriormente deste sistema fica demonstrado que, parafraseando Kelly, "o que começou sendo uma procura de meios para aumentar a produção através do estudo do trabalho e das máquinas resultou, finalmente, num sistema completo de gestão". (Kelly, 1982, p. 12).

O aparecimento (incorrecto) desta ideia bem como da reflectida anteriormente, explicam-se por uma leitura estática desta forma de organização de trabalho - exactamente a que consideramos menos adequada.

De facto, julgamos que um dos principais obstáculos à compreensão do Taylorismo é o facto de ele ter consistido mais num processo do que num acontecimento cronologicamente bem localizado no tempo. Esta ideia é corroborada por Kelly que considera que muitos escritores não compreenderam o taylorismo porque não perceberam o seu desenvolvimento ao longo do tempo ou a sua complexidade (Kelly, idem, p. 28).

D. Conhecimento sobre grupos de trabalho

Admitir que Taylor nada sabia sobre grupos de trabalho traduz, no mínimo, a não compreensão daquilo a que ele chamou "falta de zelo sistemática". Taylor estava, de facto, mais interessado em estimular a ambição pessoal de cada um do que a do grupo e isso por conhecer exactamente a "força" do grupo .

E. Percepção que Taylor tinha do trabalhador

É-nos difícil perceber concretamente a percepção que Taylor tinha do trabalhador, já que ele próprio se mostra ambíguo nas suas apreciações. Assim, por exemplo se se mostra extremamente duro para com os "manuseadores de lingotes de ferro" aplicando-lhes expressões como: "... é suficientemente estúpido para escolher esta ocupação ..."; "Ele é bastante estúpido" (Taylor, 1947, p. 130-131); e para com Schmidt: "Com um homem mentalmente preguiçoso do tipo de Schmidt é apropriado e não cruel falar-lhe duramente ..." (Taylor, citado em Braverman, 1974, p. 106), noutras ocasiões tece elogios rasgados aos trabalhadores considerando-os inteligentes e capazes de desenvolvimento e aprendizagem. Quando, por exemplo, se refere ao segundo princípio do seu sistema - o da selecção científica dos trabalhadores - ele acrescenta "... é a selecção científica e portanto o desenvolvimento progressivo dos trabalhadores. Torna-se obrigação da gestão estudar deliberadamente o carácter, a natureza e a realização de cada trabalhador com o objectivo de encontrar as suas limitações mas, mais importante⁽¹⁰⁾ do que isso as suas possibilidades de desenvolvimento ..." (Taylor, 1947, p. 126).

II

Dos múltiplos efeitos habitualmente associados à aplicação prática do taylorismo, debruçar-nos-emos aqui sobre os seguintes:

- (a) desqualificação do trabalhador;
- (b) ritmo ou cadência exagerados de trabalho; e,
- (c) repetitividade no trabalho.

(10) O sublinhado é nosso.

(a) Desqualificação do trabalhador

Esta é uma das questões mais polémicas da discussão dos efeitos desta organização de trabalho que aparece intimamente relacionada com a fragmentação/segmentação do trabalho e que, como vimos, Taylor não admitia levar até ao limite das possibilidades.

A questão da desqualificação tem sido colocada tanto em termos da desqualificação do trabalho como da do trabalhador, expressões que, como veremos, não traduzem a mesma veracidade.

Na medida em que as exigências necessárias à realização do trabalho são agora significativamente menores há, de facto, uma desqualificação do trabalho; constituindo assim esta expressão uma verdade; mas afirmar-se que há, concumitaneamente, uma desqualificação do trabalhador é uma "meia verdade" ou constitui uma leitura enviesada da realidade, na medida em que traduz apenas e só a perspectiva dos trabalhadores qualificados (Kelly, 1982, p. 20-21).

Foram de facto estes trabalhadores que mais foram lesados com esta nova forma de organização do trabalho, uma vez que o trabalho em si deixou de constituir oportunidade para o exercício das suas competências (diversificadas). Daí não ser de estranhar que as primeiras lutas abertas contra a organização taylorista do trabalho, que datam dos anos da sua implementação, tivessem sido nos E. U. A., animadas pela Federação Americana de Trabalho - um sindicato de trabalhadores qualificados (Durand, 1978, p.81). Para além de verem no taylorismo a perda da sua qualificação, os sindicalistas de profissão (de métier) viam também a destruição do fundamento da cultura operária e da força política do movimento operário (Durand, 1978, p.81) e isso sobretudo porque o taylorismo se instalou e desenvolveu, na prática, à custa de uma mão-de-obra sem qualquer qualificação e não sindicalizada que predominava na altura. Por isso, o trabalho em série não provoca, tal como se afirma, a desqualificação dos que o realizam

pois a realidade é que eles nunca foram qualificados (in Bulletin de la Fondation André Renard, 1977).

(b) Ritmo ou cadência exagerados de trabalho

Ao pretender que cada trabalhador realizasse um "dia justo de trabalho" de acordo com o "melhor método" previamente determinado, Taylor impunha um ritmo de trabalho violento e uma metodologia de trabalho rígida e desajustada à maioria dos trabalhadores.

De facto, o método e o tempo exigidos para a realização do trabalho não correspondiam, como seria desejável, a uma média mas a uma excelente realização do trabalho por homens de 1ª categoria. Revejam-se aqui, por exemplo, os casos dos "manuseadores de lingotes" e dos "trabalhadores de pá" cujo trabalho foi sistematizado a partir da produção realizada por homens de 1ª categoria escolhidos rigorosamente de entre todos os colegas. Schmidt, por exemplo, é levado a produzir quatro vezes mais do que a sua produção base (Rose, 1975, p. 46).

Este era, para Taylor, um aspecto primordial: o estabelecimento/definição dos métodos de trabalho devia ser feita com base na produção realizada por homens "bem ajustados ao seu trabalho", que é simultaneamente o modo como ele próprio define o trabalhador de 1ª categoria (Cf. p. 13 deste relatório).

Este constitui para nós um dos aspectos mais críticos desta abordagem do trabalho que se define como "científica". Na verdade, e do ponto de vista científico a definição de uma metodologia de trabalho deveria corresponder à sua standardização, ou seja, a média dos trabalhadores deveria ser capaz de a utilizar com êxito.

Mas tal não acontecia, pois apenas cerca de 12,5% dos trabalhadores de um determinado ofício seriam capazes de corresponder ao padrão estabelecido:

"Com a selecção científica dos homens, torna-se um facto que neste grupo de 75 "manuseadores de lingotes" apenas um homem em oito era fisicamente capaz de carregar 47,5 "tons" por dia. Mesmo com a melhor das intenções, os restantes sete eram fisicamente incapazes de trabalhar a este ritmo. (...)" (Taylor, 1967, citado por Braverman, 1974, p. 108).

Além disso, a sua definição rígida não permitia que cada trabalhador se ajustasse a ela de acordo com as suas características pessoais, isto é, não respeitava as diferenças individuais. Efectivamente, um movimento pode ser rápido e económico para um trabalhador numa dada situação, mas já não ser noutra situação ou para outros trabalhadores (Rose, 1975, p. 38).

(c) Repetitividade do trabalho

A individualização das tarefas e, fundamentalmente a sua decomposição (divisão horizontal do trabalho) associadas à retirada aos trabalhadores de qualquer responsabilidade nas funções de concepção, coordenação e controlo do seu trabalho (divisão vertical do trabalho), tornavam o trabalho repetitivo e sem novidade para quem o realizasse.

O carácter repetitivo do trabalho exprime-se pela duração da operação que se vai repetir e que, na maior parte dos trabalhos parcelizados, dura de oito a vinte segundos (in Bulletin de la Fondation André Renard, 1977, p. 40).

Nos diversos estudos citados por Wall (1982) e Birchall (1975) conclui-se que, em geral, o trabalho repetitivo e pouco variado aparece associado a sentimentos de insatisfação e de aborrecimento nas pessoas que o realizam

(Walker e Guest, 1952; Hackman e Lawler, 1971) e a problemas de saúde mental (Kornhauser, 1965; inquérito da "Industrial Health Board" citado por Frazer, 1947). Por outro lado, e de acordo com Kelly (1982), tais postos de trabalho dado não motivarem os seus trabalhadores para altos níveis de realização, podem mesmo contribuir para fenómenos como o absentismo e o "turnover" (Herzberg et al., 1959; Friedman, 1961; Argyris, 1964; Hackman and Lawler, 1971). Parece haver de facto uma estreita ligação entre o aumento das taxas de absentismo e de "turnover" e a criação de postos de trabalho repetitivos e segmentados (In Bulletin de la Fondation André Renard, 1977, p. 43). Contudo, a relação entre a realização do trabalhador e a característica de repetitividade do trabalho, varia de acordo com a tarefa e a competência do trabalhador (Birchall, 1975) não sendo, portanto, ainda uma constatação definitiva.

2.3. Conclusões e Reflexões Finais

A "Organização Científica do Trabalho" surge, como vimos, como uma resposta de Taylor às dificuldades das empresas em aumentar a sua eficácia produtiva numa altura em que existiam condições económicas, de mercado, de matérias primas e de técnicas propícias para tal (Miguez, 1987).

De facto, julgamos que o florescimento desta abordagem foi possível, fundamentalmente por duas razões:

(1) teoricamente, os seus princípios adequavam-se aos pressupostos teórico-ideológicos predominantes na altura:

- Os fenómenos sociais deverão ser abordados numa perspectiva semelhante à das Ciência Exactas (Positivismo);

- Os indivíduos são passivos, respondem aos estímulos a que são sujeitos (Behaviorismo);

- O todo (a organização) é igual à soma das partes (Atomismo); e,

- A ciência resolverá os problemas, incluindo os sociais (Cientismo) (Miguez, 1987); e,

(2) na prática, beneficiou de condições ambientais específicas que consideramos "facilitadoras" da operacionalização dos seus princípios.

Assim, se por um lado se vivia uma fase de expansão industrial e de alargamento do mercado interno americano (o que implicava um aumento na procura de mão-de-obra), por outro, à procura de emprego acorriam, à data, aos grandes centros industriais americanos, não só numerosos emigrantes oriundos de outros países, como indivíduos provenientes das zonas rurais do país - uns e outros sem qualquer qualificação profissional e não sindicalizados (aumento da oferta de mão-de-obra).

Como os produtos manufacturados eram pouco diversificados e a tecnologia utilizada pouco sofisticada (características da produção em massa), não era exigido ao trabalhador qualquer formação especializada, adequando-se assim a procura à oferta de mão de obra que existia.

De acordo com Ortsman, compreende-se melhor o sucesso das ideias de Taylor pois que elas acompanhavam, perfeitamente, o tipo de revolução industrial que estava em vias de se instalar (Ortsman, 1978, p.25).

Mas, se é certo que houve condições ambientais propícias para o estabelecimento do taylorismo, a sua crise/fracasso teve também muito a ver com o desenvolvimento de condições ambientais/sociais específicas. Se a ruptura do trabalho assumia nos trabalhadores, a forma passiva do absentismo e do

"turnover", nos jovens assumia a da recusa do trabalho industrial (Durand, 1978, p.80).

De facto, os jovens com níveis crescentes de educação passam a aspirar a outro tipo de realidade laboral mais condizente com o seu estilo de vida (In Bulletin de la Fondation André Renard, idem, p. 35). Esta será, como veremos, consequentemente, uma das causas do aparecimento das teorias de reconcepção dos postos de trabalho .

Capítulo 2

O MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

O aparecimento e o desenvolvimento do Movimento das Relações Humanas encontram-se intimamente ligados aos estudos que Elton Mayo realizou na Indústria, dos quais os mais importantes foram, sem dúvida, os Estudos de Hawthorne, concretizados entre 1927 e 1932. Mas, se há temas controversos na Psicologia Industrial, o do papel a atribuir aos Estudos de Hawthorne e a Elton Mayo na "descoberta" do Homem social e, conseqüentemente, na introdução das Relações Humanas na Indústria, é indubitavelmente um deles. De facto, se para alguns autores (Birchall, 1975; Ortsman 1978), foi a partir destes estudos que se descobriu a importância das relações sociais na determinação do comportamento humano, para outros (Rose, 1975; Bramel, 1981) os estudos de Hawthorne não só carecem de valor científico - devido a uma série de erros metodológicos e de interpretação dos resultados - como o papel desempenhado por E. Mayo não foi tão determinante como se defende. Entretanto, e a um outro nível crítico, situam-se Burrell e Morgan (1979) que, embora concordando na generalidade com as críticas habitualmente feitas aos estudos experimentais (Oficinas Experimentais), chamam a atenção para os contributos teóricos derivados da 2ª parte dos estudos, ou seja, aquando do início do programa de entrevistas aos trabalhadores.

Pelo que ficou dito, consideramos importante antes de referirmos a eventual contribuição dos Estudos de Hawthorne e de E. Mayo neste domínio, elaborar não só uma descrição sintética dos estudos ⁽¹⁾ em questão, mas também uma avaliação crítica dos mesmos.

(1) Esta descrição terá como suporte básico a descrição padrão realizada por Roethlisberger e Dickson (1939).

1. Descrição dos estudos de Hawthorne

Estes estudos realizaram-se na Fábrica de Hawthorne - a maior unidade da Western Electric Company - organização que abastece as companhias de telefone do Sistema "Bell". Os trabalhadores de Hawthorne que, no início dos estudos, eram cerca de 29.000, estavam portanto comprometidos na manufactura de telefones e dos seus variados componentes.

Inicialmente, o interesse geral dos estudos centrava-se fundamentalmente na relação existente entre as condições de trabalho e a incidência da fadiga e da monotonia entre as trabalhadoras (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 3).

No quadro I (p. 46) podemos visualizar algumas das descrições, mais ou menos sistemáticas, que têm sido elaboradas acerca dos estudos de Hawthorne. De salientar que intenções descritivas puras houve apenas em Baritz (1965) e Rose (1975); as descrições de Carey (1967) e Bramel e Friend (1981) antecedem o levantamento de críticas sendo, conseqüentemente, limitadas aos fins a que se propõem.

Verificamos que na origem dos "Estudos de Hawthorne" estiveram as "Experiências sobre Iluminação" que optámos por descrever aqui, dado que elas não só antecederam a "Oficina Experimental de Montagem de Relés" (RATR), como determinaram igualmente o seu plano experimental. Essas experiências contribuíram ainda para a "rápida compreensão de que era fundamental um maior conhecimento dos problemas que envolvem factores humanos" (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 18), determinando assim o plano experimental da "Oficina Experimental de Montagem de Relés" (OEMR) e, em

QUADRO I - Algumas sistematizações dos estudos de Hawthorne

		BARITZ, L. (1965)	CAREY, A. (1967)	ROSE, M. (1975)	BRAMEL AND FRIEND (1981)
ESTUDOS DE HAWTHORNE	EXPERIÊNCIAS SOBRE ILUMINAÇÃO NOV.1924 - AB. 1927	1º ORIENTAÇÃO DOS ESTUDOS	_____	1º FASE:	1ª CATEGORIA DE ESTUDOS: EXPERIMENTAIS
	"OFICINA EXPERIMEN- TAL DE M. DE RELÉS" AB. 1927 - JUN. 1929 (1)	2ª ORIENTAÇÃO DOS ESTUDOS	1º ESTÁDIO	FASE DO "FACTOR HUMANO"	2ª CATEGORIA DE ESTUDOS EXPERIMENTAIS
	"SEGUNDA OFICINA EX. DE MONTAGEM DE RE." NOV.1928 - JAN 1929		2º ESTÁDIO		
	"OFICINA EXPERIMEN. DE PREP. A. DE MICA" OUT.1928 - SET 1930		3º ESTÁDIO		
	PROGRAMA DE ENTREVISTAS SET.1928 -FEV. 1929	4ª ORIENTAÇÃO	4º ESTÁDIO	2ª FASE: FASE CLÍNICA	3ª CATEGORIA DE ESTUDOS: NÃO-EXPERIMENTAIS
	"OFICINA DE OBSERVA. DE INSTALA. DE FIOS" NOV.1931-MAIO 1932	3ª ORIENTAÇÃO	5º ESTÁDIO	3ª FASE: FASE ANTRO- POLÓGICA	
"ACONSELHAMENTO PESSOAL" 1936 - 1956(?)	4ª ORIENTAÇÃO	_____	4ª FASE: FASE MANIPU- LATÓRIA	_____	

(1) Esta data (1929) corresponde à da realização do último período experimental do RATR embora este estudo se tenha prolongado até 1932.

consequência das conclusões desses estudos, foi criado um programa de "Aconselhamento Pessoal", que esteve em vigor até 1956, para os trabalhadores.

Embora os Estudos de Hawthorne propriamente ditos englobem, tal como podemos constatar no mesmo quadro, um conjunto de estudos experimentais (a "Oficina Experimental de Montagem de Relés"; a "Segunda Oficina Experimental de Montagem de Relés" e, a "Oficina Experimental de Preparação de Mica") e um "Programa de Entrevistas", é das conclusões que os autores extraem, do primeiro daqueles estudos, a "Oficina Experimental de Montagem de Relés" que se fica a dever, quer a concretização dos outros dois estudos experimentais, quer a do programa de entrevistas, como veremos adiante. Daí o facto de nos debruçarmos pormenorizadamente sobre a "Oficina Experimental de Montagem de Relés", dado o papel determinante que desempenhou nos desenvolvimentos posteriores destes estudos.

1.1. As experiências sobre o efeito da iluminação na produção⁽²⁾

Com o objectivo de estudar a relação da qualidade e da quantidade de iluminação com o rendimento na indústria, foram planeadas em Novembro de 1924, três experiências que se prolongaram por dois anos e meio.

O Quadro II (pp. 48 e 49) permite-nos uma análise comparada do plano experimental, dos resultados e das principais conclusões de cada uma delas.

Neste quadro não quisemos deixar de incluir a descrição de uma 4ª experiência, realizada posteriormente, embora a consideremos um tanto à

(2) Para a descrição destas experiências e dada a inexistência de qualquer relatório formal das mesmas, os autores (Roethlisberger and Dickson, 1939), basearam-se na primeira tentativa de conclusões elaborada por um representante do "National Research Council of the National Academy of Sciences", entidade que juntamente com a Western Electric planeou a realização destas experiências.

PROCEDIMENTO		RESULTADOS	CONCLUSÕES
1ª E X P E R I Ê N C I A	<p>AMOSTRA Trabalhadoras de três departamentos com funções diferentes</p> <p>CONDIÇÕES EXPERIMENTAIS (1) Cálculo da produção média de cada trabalhadora com a iluminação normal (luz directa + luz artificial) (2) aumento progressivo da intensidade da luz artificial de modo diverso em cada departamento.</p> <p>VARIÁVEIS CONTROLADAS</p>	<p>1º departamento: a produção aumentava e diminuía sem relação directa com a intensidade da luz;</p> <p>2º departamento: a produção aumentou mais ou menos continuamente não só em função da iluminação</p> <p>3º departamento: a produção nem sempre decaiu com a diminuição da intensidade da luz</p>	<p>Surge a necessidade de controlar ou eliminar os diversos factores adicionais que afectam a produção de maneira igual ou oposta à que se podia atribuir à iluminação. Planeou-se então a</p>
	<p>Trabalhadoras do único departamento (bobinadoras)</p> <p>Grupo experimental: a intensidade de luz artificial assumia três valores distintos</p> <p>Grupo de controlo: a intensidade de luz (natural) manteve-se constante (de facto esteve sujeita às variações naturais dum dia)</p> <p>- local de trabalho dos dois grupos (afastados para evitar algum efeito de competição) a produção média de cada grupo antes do início da experiência</p>	<p>aumento idêntico da produção nos dois grupos</p>	<p>A combinação da iluminação artificial com a natural teria resultado numa falta de controlo definitivo das intensidades de luz a que cada grupo estava sujeito. Projectou-se então a</p>

QUADRO II - Principais características das experiências sobre o efeito da iluminação na produção industrial (Hawthorne, (1924)



PROCEDIMENTO		RESULTADOS	CONCLUSÕES
3ª	<p>AMOSTRA Trabalhadoras bobinadoras</p> <p>CONDIÇÕES EXPERIMENTAIS Grupo experimental: intensidades variáveis de luz, decrescendo em etapas sucessivas</p> <p>Grupo de controlo: intensidade de luz constante</p>	<p>VARIÁVEIS CONTROLADAS</p> <p>- tipo de luz existente na sala experimental para ambos os grupos (só luz artificial)</p> <p>- anulou-se a influência da luz natural</p>	<p>Um dos experimentadores e representante da companhia decidiu continuar as experiências com o intuito de provar que os efeitos da iluminação sobre a produção eram mais psicológicos do que reais.</p> <p>com a diminuição da intensidade da luz no G.E., a produção aumentou lentamente mas com regularidade nos dois grupos. Só quando a luz atingiu a intensidade mínima é que as trabalhadoras se queixaram de não conseguirem ver o que faziam o que provocou o decréscimo</p>
4ª	<p>Trabalhadoras bobinadoras</p> <p>Grupo único sujeito a diversas intensidades de luz e ao efeito de placebo: a partir duma certa intensidade a luz deixava de ser variável, facto desconhecido pelas trabalhadoras</p>		<p>Quando as trabalhadoras julgavam que a luz ainda aumentava de intensidade afirmavam continuar a sentir-se bem; quando julgavam que a luz continuava a diminuir de intensidade, aumentavam as suas queixas. A produção não se alterou.</p>

QUADRO II - Principais características das experiências sobre o efeito da iluminação na produção industrial (Hawthorne, 1924)

margem das outras três dado que (1) foi realizada apenas por um dos experimentadores anteriores e, (2) utiliza um design distinto (efeito de placebo), o que permitiu conclusões com orientação diversa das anteriores.

As conclusões gerais destas experiências, segundo os seus responsáveis e tal como são citadas em Roethlisberger and Dickson (1939, p. 19), são que (1) os resultados inconclusivos provam que a luz é apenas um dos muitos factores que influenciam a produção e, (2) que a tentativa de medir o efeito de uma variável não tinha tido êxito porque:

(a) os diversos factores que afectam a produção das trabalhadoras não foram controlados e,

(b) em grupos grandes é difícil tentar avaliar o efeito de uma só variável, devido à influência simultânea de uma série delas.

1.2. A "Oficina Experimental de Montagem de Relés"

No Quadro III (pp. 51 e 52) apresentamos esquematicamente, quer o plano experimental, quer os principais resultados encontrados neste estudo⁽³⁾.

Dos resultados obtidos, os autores salientaram dois aspectos que consideraram surpreendentes:

- a subida geral na produção, independentemente de qualquer mudança particular introduzida (como as pausas ou a redução das horas de trabalho diário);
e,

(3) Embora este estudo se prolongasse até 1932, referir-nos-emos apenas aos treze períodos experimentais que constituíram a OEMR (concretizada em 1929) pois os resultados obtidos e avaliados no final do 13º período foram os que, segundo os autores definitivamente orientaram os estudos para o domínio das relações humanas.

QUADRO III — Principais características da Oficina Experimental de Montagem de Relés.

II. PROCEDIMENTOS		VARIÁVEIS NÃO CONTROLADAS
I. AMOSTRA	VARIÁVEIS CONTROLADAS	
<p>N=5 operárias cuja função era de montar "relays" + 1 operária denominada "layout" e com funções específicas: dar assistência às outras 5.</p>	<p>(1) tipo de trabalho das operárias</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalho repetitivo; - realização da tarefa em pouco tempo (1m); - não implicasse o movimento dispendioso de material ou máquinas; - para controlar a rapidez da realização da operação do trabalho com máquinas foi excluído; - posto de trabalho não ameaçado pelo desaparecimento. <p>(2) Amostra</p> <ul style="list-style-type: none"> - sexo feminino - experiência na função escolhida (montagem de "relays") - motivação para participar na experiência - tipo de operárias em presença <p>(3) Sala experimental</p> <ul style="list-style-type: none"> - proximidade com o departamento regular 	<p>(1) variedade de "relays" montados por cada trabalhadora</p>

QUADRO III - Principais características da Oficina Experimental de Montagem de Relés.

II. PROCEDIMENTOS (concl.)	III. RESULTADOS:
<p>CONDIÇÕES EXPERIMENTAIS</p> <p>O estudo foi organizado em 13 períodos experimentais em cada um dos quais era testada uma condição específica de trabalho, mantida nos períodos seguintes com as introduzidas de novo.</p>	<p>Analísados de acordo com 3 parâmetros:</p> <p>(a) reacção das operárias</p> <p>(b) produção média horária/semana</p> <p>(c) produção total/semana</p>
<p>1ºP: avaliação da produção média das trabalhadoras no departamento regular;</p>	<p>(b) tendência crescente em relação ao 1º P</p>
<p>2º P: passagem das operárias para a sala experimental e acomodação à mesma;</p>	<p>(b) aumentou</p>
<p>3º P: alterações no sistema de pagamento e no método de trabalho (na reparação dos "relays" mal montadas e introdução do método de avaliar as irregularidades no trabalho);</p>	<p>(a) reacção positiva à introdução de pausas;</p> <p>(b) aumentou</p>
<p>4ºP: introdução das pausas nos períodos menos produtivos (a meio da manhã e início da tarde), com a duração de 5' cada ⇒ redução das 48h de trabalho semanal para 47h 10';</p>	<p>(b) aumentou imediatamente à introdução desta modalidade de pausas</p>
<p>5ºP: aumento da duração das pausas: 10' cada ⇒ redução das horas de trabalho semanal: 46h 10'</p>	<p>(a) reacção negativa: início dos problemas com duas das trabalhadoras</p>
<p>6ºP: introdução de 6 pausas de 5' cada ⇒ redução das horas de trabalho semanal para 45h 15'</p>	<p>(a) reacção positiva mas as 2 trabalhadoras referidas continuavam a boicotar a experiência</p> <p>(c) queda na produção semanal em todas as operárias em relação aos 2 períodos anteriores</p>
<p>7ºP: pausa de 15' de manhã com lanche oferecido pela Companhia e outra pausa à tarde de 10' ⇒ redução das horas de trabalho semanal para 45h 40' (aumentou em relação ao 6ºP)</p>	<p>(a) reacção positiva</p>
<p>8ºP: redução do dia de trabalho em 1/2 hora ao fim do dia (por decisão das trabalhadoras) e, sistema de pausas instalado no 7ºP</p>	<p>(b) não diminuiu a produção média horária por semana</p> <p>(c) produção tot al/semana baixou o que afectou os ganhos</p>
<p>9ºP: nova redução do dia de trabalho em 1/2 hora e ao fim do dia (de novo por opção das trabalhadoras) e manutenção do sistema de pausas.</p>	<p>(a) reacções negativas nas 1ªs semanas tendo melhorado depois;</p> <p>(b) ligeiro declíneo na produção média horária, embora a média das operárias 3, 4 e 5 fosse sup. à do 7ºP</p>
<p>10ºP: início da reinstalação das condições de trabalho iniciais: regresso à semana de 48h de trabalho e sistema de pausas vigente até este período (o instalado no 7ºP);</p>	<p>(a) reacção positiva</p> <p>(b) declinou a produção média horária</p>
<p>11ºP: semana de trabalho de 5 dias (as operárias deixam de trabalhar ao sábado de manhã) e manutenção do sistema de pausas;</p>	<p>(a) reacções negativas</p> <p>(b) a produção média horária baixou</p> <p>(c) a produção total atingiu um novo nível e elevado</p>
<p>12ºP: reestabelecimento total das condições de trabalho iniciais: semana de trabalho de 48h e inexistência de pausas;</p>	<p>(a) satisfação pela reintrodução das pausas</p> <p>(b) a produção média horária aumentou inesperadamente e foi superior à verificada nos 7º e 10º períodos experimentais</p>
<p>13ºP: reintrodução do sistema de pausas anterior, com a diferença que eram as trabalhadoras quem agora pagava o lanche a meio da manhã.</p>	

- o melhoramento na atitude mental das trabalhadoras ao longo dos dois primeiros anos do estudo (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 86).

Foi com o intuito de explicar estes dois resultados concomitantes que os autores apresentaram as seguintes hipóteses:

(1) a melhoria introduzida nas condições materiais e nos métodos de trabalho na sala experimental (equipamento de ventilação; relativamente melhor iluminação do que no departamento habitual; o mecanismo de escoamento dos relés montados; a alteração no método de reparação das peças mal montadas; a diminuição na variedade de relés montados por cada operária), justificaria tais ocorrências;

(2) A introdução das pausas no trabalho e a redução das horas de trabalho poderiam ter permitido um alívio

a) da fadiga acumulada, ou

b) da monotonia no trabalho;

(3) a alteração introduzida no sistema de pagamento no 3º período fornecia às trabalhadoras uma oportunidade para ganharem mais directamente em proporção com o esforço dispendido, o que faria aumentar a produção;

(4) as alterações verificadas estariam associadas às modificações no método de supervisão que gradualmente se tinha instalado na sala experimental (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 87).

2. Análise Crítica Sistemática dos Estudos

2.1. As experiências sobre os efeitos da iluminação na produção

Em relação a estas experiências e às conclusões que delas foram tiradas, urge-nos salientar alguns aspectos:

(1) O objectivo das experiências (estudar a relação da qualidade e quantidade de iluminação com o rendimento na indústria) não é teoricamente sustentado;

(2) as três primeiras experiências sobrepõem-se, uma vez que é devido à necessidade de melhorar o controlo experimental numa que a seguinte é realizada;

(3) não há indicações precisas sobre o quantitativo de qualquer uma das amostras utilizadas, embora os autores concluam (cf. p. 50 deste relatório) que a dificuldade prática de controlar todas as variáveis intervenientes na situação se deve ao facto da amostra ser "grande";

(4) a coluna relativa às "variáveis controladas" (cf. Quadro II, pp. 48 e 49) permite-nos confirmar as "hesitações" dos autores quanto às variáveis a controlar - problema a que se mostraram sensíveis mas que nunca conseguiram ultrapassar: repare-se que logo após a realização da 1ª experiência se concluiu da influência de "factores adicionais" na produção das trabalhadoras, não se verificando contudo um esforço no sentido da sua identificação, o que permitiria o tão desejado controlo dos mesmos;

(5) exceptuando a 1ª experiência, a amostra utilizada nas seguintes foi a mesma (um grupo de bobinadoras) o que pode ter desencadeado um efeito de aprendizagem (não controlado) da situação experimental, atendendo ao prolongamento no tempo destas experiências.

Podemos, portanto concluir que (1) as três experiências relatadas mais não são do que três tentativas ensaio-erro para operacionalização duma só experiência, uma vez que, (2) os experimentadores não tinham um conhecimento total das variáveis a controlar.

Deste modo, parece-nos forçada a conclusão de que estas experiências teriam sido "um grande estímulo para a realização de mais investigações no campo das relações humanas" (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 18), pois ao longo da sua realização não existiu qualquer indicação de que seriam as variáveis deste domínio as responsáveis pelos resultados obtidos.

2.2. Estudos Experimentais

Podemos agrupar as críticas de que habitualmente estes estudos são alvo em dois domínios fundamentais, as dirigidas (I) aos estudos experimentais e, (II) ao papel neles desempenhado por Mayo; as do 1º grupo podem ainda ser (A) metodológicas ou (B) interpretativas e é delas que, fundamentalmente, nos ocuparemos aqui.

Quadro IV - Sistematização de algumas críticas formuladas por diversos autores aos estudos de Hawthorne.

I. ESTUDOS EXPERIMENTAIS		II. PAPEL DE E. MAYO
METODOLÓGICOS	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
. Argyle, 1953 . Carey, 1967	. Argyle, 1953 . Carey, 1967 . Baritz, 1965 . Bramel and Friend, 1981	. Baritz, 1965 . Rose, 1975 . Buchanan, 1979

De acordo com esta sistematização verificamos que alguns autores orientam as suas críticas fundamentalmente para aspectos metodológicos (Argyle, 1953; Carey, 1967) e/ou para as conclusões dos estudos (Baritz, 1965; Bramel and Friend, 1981), enquanto outros (Baritz, 1965; Rose, 1975; Buchanan, 1979), se mostram bastante críticos quanto à utilização que Mayo fez destes estudos e dos seus resultados.

2.2.1. Críticas Metodológicas

A. Design experimental

O design experimental utilizado no OEMR. consiste em submeter um grupo de indivíduos a sucessivas condições experimentais, nomeadamente introdução de pausas de trabalho e redução das horas de trabalho diário. Atendendo ao facto de que o OEMR foi planeado imediatamente após as

experiências sobre iluminação e em consequência delas (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 18), e de que no sentido do seu aperfeiçoamento se verificaram sucessivas alterações no design experimental das mesmas (cf. Quadro II, pp 48 e 49), surpreende-nos não só a simplicidade do design planeado para a sua concretização, mas também a quantidade de erros metodológicos (entre outros) identificados nesse mesmo plano.

Argyle (1953, p. 102) refere três condições necessárias (não verificadas neste caso) para que um design do tipo do que foi utilizado na OEMR seja eficaz e permita resultados conclusivos. Assim, é necessário:

(a) assegurar que as condições de background não sofram alterações (o que não se verificou devido não só à longa duração do estudo como à alteração das condições económicas em consequência da "Depressão" de 1929);

(b) que não se verifiquem efeitos transferenciais de uma condição para outra pelo que a significância da 2ª seria afectada pela experiência na 1ª (segundo o autor, o comportamento das trabalhadoras no 12º período experimental comprova a existência destes efeitos na OEMR);

(c) realizar comparações estatísticas das diferentes condições (o que não foi possível, segundo Argyle, devido à utilização de um único grupo).

Concluimos do mesmo modo que o autor citado, considerando o design utilizado como inadequado e admitimos que um design em que vários grupos (incluindo um grupo de controlo) sujeitos alternadamente às condições experimentais, permitiria uma análise mais eficaz do efeito real dessas condições na produção.

B. Hipóteses de trabalho

Uma característica predominante destes estudos é a da ausência quase total de formulação explícita das hipóteses de trabalho e/ou do seu enquadramento teórico. Em alternativa, os autores optam frequentemente pela definição do(s) objectivo(s) do(s) estudo(s), embora nem sempre claramente. Por exemplo, se o objectivo dos estudos sobre iluminação é explicitamente formulado (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 14) o mesmo não acontece com o objectivo da OEMR. Efectivamente, aquele é formulado do seguinte modo: no início dos estudos o interesse centralizava-se na relação entre as condições de trabalho e a incidência da fadiga e monotonia nas trabalhadoras (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 3). Contudo só a partir da formulação das questões que na altura se colocavam aos autores (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 28) é possível conhecer as condições de trabalho a que se referiam: pausas no trabalho, redução das horas de trabalho e mudança no equipamento de trabalho.

Mas os experimentadores pareciam, eles próprios, pouco convencidos dos efeitos que as alterações nas condições de trabalho teriam sobre a produção, atendendo à justificação dada para a avaliação da saúde das operárias: "Mesmo que as pausas no trabalho e outras inovações possam não resultar num aumento da produção⁽⁴⁾, elas podem estar associadas a melhorias evidentes na saúde das trabalhadoras..." (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 28).

Não nos parece, contudo, correcta a afirmação de Argyle (1953, p. 102) de que a hipótese subjacente a estes estudos, afirmada anteriormente de forma explícita, já tinha sido refutada pelos estudos sobre iluminação. Não só o objectivo destes estudos é diferente do da OEMR como, no seu plano experimental não estava prevista a avaliação do efeito da introdução de pausas no trabalho e/ou da redução das horas de trabalho diário sobre a produção (cf. Quadro II, pp. 48 e 49).

(4) Os sublinhados são nossos.

Por outro lado, há certos procedimentos do estudo cuja concretização nunca chega a ser apoiada por qualquer hipótese bem documentada. Salientamos os seguintes:

(1) a passagem de um questionário sobre o meio familiar e social de cada trabalhadora no 4º período, é justificado simplesmente porque "admitia-se que a vida familiar e social de cada trabalhadora pudesse ter⁽⁵⁾ uma importante influência na sua capacidade de trabalho..." (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 43);

(2) o programa de entrevistas era essencialmente "um plano para melhorar a supervisão" (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 189).

Parece-nos ser nesta dificuldade de definição concreta das hipóteses em estudo que poderemos encontrar algumas das explicações para os erros metodológicos constatados no plano experimental e na operacionalização da OEMR, essencialmente porque se as hipóteses em estudo não são convenientemente formuladas, a definição das variáveis e das condições experimentais dever-se-á grandemente ao acaso. A comprovar tal repare-se que:

(1) a natureza exacta das condições experimentais em cada período experimental não foi determinada no início do estudo mas, "admitia-se ser melhor planear apenas uma etapa de cada vez e deixar que os resultados obtidos em cada período determinassem as condições do próximo" (Roethlisberger and Dickson, 1939, p.29) e,

(2) havia um desconhecimento das variáveis possíveis de afectar a produção (variável dependente) o que é explicitamente expresso em vários momentos da descrição padrão dos estudos, por exemplo:

(a) aquando das conclusões das experiências sobre iluminação, é referida a existência de "diversos factores" influenciadores da produção das

(5) Os sublinhados são nossos.

trabalhadoras, factores esses que nunca chegam a ser identificados pelos experimentadores, talvez porque "não havia intenção⁽⁶⁾ de um controlo completo de todos os factores que afectavam a realização do trabalho" (Roethlisberger and Dickson, 1939, p.19) o que também não nos parece uma atitude científica adequada; e,

(b) a legitimação para a escolha de um pequeno grupo de trabalhadoras para concretização da OEMR, é de que assim a probabilidade da influência de variáveis que inevitavelmente se manifestam em grandes grupos seria altamente diminuída (Roethlisberger and Dickson, 1939, p.19).

C. Amostra

Diversos são os aspectos que consideramos críticos na amostra utilizada na OEMR, aspectos esses que levantam problemas não só à sua representatividade como à possibilidade de generalização dos resultados. É deles que falaremos em seguida.

Tamanho da amostra

Quer consideremos como Whitehead (1938) que a amostra da OEMR era constituída por 5 elementos (N=5), ou como Argyle (1953) que ela era formada por um grupo de sujeitos (N=1), somos forçados a admitir que um tal quantitativo é demasiado pequeno para a aplicação de procedimentos estatísticos que nos possibilitem fazer inferências populacionais. Este aspecto já tinha sido, anteriormente, referido por outros autores (Argyle, 1953; Carey, 1967).

Para além do facto da amostra ser pequena, os elementos que a constituíam variaram ao longo do estudo:

(6) O sublinhado é nosso.

- duas das trabalhadoras iniciais foram substituídas definitivamente no 8º período experimental; e,

- em caso de ausência temporária de qualquer uma delas por doença ou férias, havia o hábito de as substituir (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 61). Apesar dos resultados destas últimas trabalhadoras não serem registados, a substituição constante de elementos do grupo inicial poderia ter introduzido variáveis desconhecidas, não se sabendo assim qual o seu efeito nos resultados do grupo.

Sexo

Sendo a amostra constituída apenas por elementos do sexo feminino, a variável "sexo" aparece como "controlada" sem que os investigadores tivessem manifestado, explícita ou implicitamente, intenção de o fazer. Deste modo, os resultados a serem generalizáveis sê-lo-iam apenas à população feminina. Este aspecto pareceu, aliás, não ter preocupado os experimentadores já que depois do controlo (involuntário, cremos) desta variável, na "Oficina Experimental de Montagem de Relés", na "Segunda Oficina Experimental de Montagem de Relés" e na "Oficina Experimental de Preparação de Mica", é utilizado um procedimento idêntico na escolha da amostra da "Oficina de Observação da Instalação de Fios Eléctricos" (experiência realizada no prosseguimento destes estudos embora com objectivos diversos): a amostra era constituída por 14 elementos do sexo masculino!...

Origem das trabalhadoras

Este é um factor que não nos parece negligenciável para o problema da representatividade da amostra.

Assim, e apesar de todas as operárias (incluindo as duas substitutas das trabalhadoras "perturbadoras") serem americanas de nascimento, à excepção de uma que era norueguesa (Quadro V), todas elas eram filhas de pais emigrantes

especialmente da Polónia (62,5% da amostra total), facto que à partida poderia contribuir para que o grupo constituído tivesse características muito específicas, designadamente quanto aos seus comportamentos e atitudes no trabalho (aspecto não considerado pelos autores).

Quadro V - Origem das trabalhadoras do OEMR.

DESCENDÊNCIA	Nº de Operárias	%
Polaca	5	62,5
Italiana	1	12,5
Norueguesa	1	12,5
Checa	1(1)	12,5
TOTAL	8	100

(1) Trabalhadora com funções específicas - dar apoio às outras.

Estratégia de selecção da amostra

A estratégia utilizada para selecção da amostra e tal como é descrita por Roethlisberger and Dickson (1939, p. 21), consistiu num convite feito a duas trabalhadoras experientes, que se sabia serem amigas, para participarem na experiência e a escolherem os restantes membros do grupo.

Se tivermos em conta a disposição inicial dos autores em controlar (1) a prática das operárias na montagem de relés e, (2) a sua motivação/interesse em participar na experiência (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 21), esta metodologia não nos parece a mais adequada, uma vez que os critérios utilizados pelas duas trabalhadoras na escolha das restantes podiam não ter correspondido aos dos investigadores e serem, até, bastante diversos destes. Para uma melhor compreensão do possível efeito desta variável nos resultados obtidos, era necessário saber quais as duas operárias seleccionadas pelos experimentadores, por

forma a poder comparar o seu comportamento ao longo da experiência com o das outras - o que se torna inviável dada a omissão de tal informação.

A acrescentar a este aspecto temos os factos (a) da amostra ter sido constituída por voluntárias e, (b) a substituição no 8º período de duas trabalhadoras, por não cooperarem e evidenciarem baixa produtividade, característica do estudo que Argyle (1953, p. 103) considera como a menos científica. Efectivamente, atribuímos a este procedimento o mesmo significado científico daquele em que o investigador "elimina", à posteriori, elementos da sua amostra por verificar que os seus resultados na variável dependente não correspondem aos esperados...

D. A situação experimental

A circunscrição do estudo a um pequeno grupo de trabalhadoras ficou a dever-se, como vimos anteriormente, à maior facilidade que tal situação oferecia para o controlo de uma série de variáveis (diminuindo a sua probabilidade de aparecimento) que, habitualmente, actuam em grandes grupos. É legítimo, portanto, concluir que apesar da influência do tamanho do grupo de trabalho na produção não constituir uma hipótese a testar, os investigadores esperavam generalizar para a oficina habitual as conclusões obtidas na sala experimental. Para tal, consideramos imprescindível que as restantes condições de trabalho existentes naquela oficina fossem mantidas constantes na sala experimental. Contudo, e como passaremos a enunciar, alguns aspectos fazem-nos admitir que a situação experimental não só não se identificou inteiramente com a situação da oficina, como constituiu antes uma situação diferente e um tanto perturbadora do funcionamento normal.

Isolamento do grupo numa sala experimental

O grupo de operárias foi retirado da oficina habitual no 2º período experimental, passando a ocupar um espaço próprio (sala experimental) o que, só por si, desencadeia uma série de consequências sociais passíveis de interferir com a variável dependente em estudo (a produção das operárias). Destas consequências, Argyle (1953, p. 100) salienta:

(a) a formação dum grupo social coeso;

(b) a consciência da participação numa experiência que leva ao aumento da produção com vista ao seu sucesso;

(c) aumento do estatuto da trabalhadora devido à atenção e tratamento especial recebido; e,

(d) o estabelecimento de uma relação nova e cooperativa com o supervisor. Assim, e como o mesmo autor salienta, (op. cit., p. 103) qualquer um destes factores sociais poderá explicar as modificações verificadas na produção do grupo experimental, mas não na da oficina regular, constituindo assim uma consequência, não extrapolável, da própria situação experimental.

O Observador

O papel deste personagem, introduzido desde o início na sala experimental, não é tão passivo como a sua designação faz supor. Realmente, consistindo as suas funções não só em (a) registar todos os acontecimentos ocorridos no grupo como, (b) criar e manter uma atmosfera "amigável" na sala (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 22), o observador imprime uma dinâmica diferente na situação de trabalho da sala experimental, dificilmente transponível para a oficina habitual, dado o maior número de trabalhadoras desta.

O novo sistema de pagamento

Um outro aspecto que nos parece importante desenvolver e que foi anteriormente abordado por Argyle (1953) é o da introdução, no grupo experimental, de um método de pagamento diferente do utilizado na oficina habitual. Embora não correspondendo a qualquer hipótese de trabalho explícita ou implicitamente formulada, o novo sistema de pagamento é introduzido no 3º período experimental, como uma consequência da redução em tamanho do grupo de trabalho e traduz-se por uma influência mais directa da produção de cada trabalhadora nos seus ganhos, o que fazia aumentar apreciavelmente o incentivo monetário de cada uma (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 128). Os autores, embora considerando que "é, talvez, lamentável, que a sala experimental, cujo objectivo de criação era o estudo da influência de factores que não o método de remuneração, tivesse tido a interferência de variáveis externas"⁽⁷⁾ apresentam duas possíveis atenuantes para tal procedimento:

(1) a mudança no método de pagamento foi a 1ª a ser introduzida sem quaisquer outras alterações simultâneas e,

(2) como os estudos realizados não foram planeados para aumentar a produção⁽⁸⁾, eles não estavam preocupados em comparar os níveis de produção da sala experimental com os da oficina, mas sim em estudar as mudanças de produção ocorridas na 1ª e relacioná-las com as condições experimentais impostas.

Quanto à 1ª, embora corresponda à realidade, não é suficiente para compreender e aceitar porque é que a modificação da variável "sistema de pagamento" que, não esqueçamos, não se pretendia estudar, foi mantida após verificação da sua interferência com a variável dependente - a produção das

(7) O sublinhado é nosso.

(8) Parece-nos haver aqui uma contradição flagrante entre esta afirmação e a que é feita pelos experientadores aquando da justificação da avaliação da saúde das trabalhadoras.

operárias; a 2ª explicação, parece-nos ainda mais incompreensível, por razões exploradas no início deste ponto.

Neste caso, querendo os autores manter os seus objectivos iniciais, poderiam ter optado por uma destas soluções:

(1) ou aumentavam os elementos da sua amostra de modo a manterem o sistema de pagamento da oficina habitual (resolvendo simultaneamente o problema da sua representatividade);

(2) ou concretizavam esta experiência com a amostra utilizada mais tarde no "Oficina Experimental de Preparação de Mica", ou seja, grupos de trabalhadoras sujeitas a um sistema de pagamento (pagamento à peça) que não exigia modificações se se alterasse o tamanho do grupo de trabalho.

E. Alterações no método de trabalho

1. O mecanismo de escoamento dos relés montados

Na oficina, as trabalhadoras utilizavam um recipiente colocado à sua frente para depositarem os relés acabados de montar; na sala experimental substituiu-se este recipiente, por motivos nunca explicados, por um mecanismo de escoamento ("chute mechanism") que, para além de exigir menos tempo e cuidados na operação de colocação dos relés montados, recebeu desde o início a preferência das operárias pois tornava o trabalho "ligeiramente"⁽⁹⁾ mais fácil (Roethlisberger and Dickson, 1939, pp 33-34).

⁽⁹⁾ As aspas são nossas.

O significado concreto destas alterações nunca foi explorado, mesmo depois da constatação de que elas provocavam modificações na produção, como a seguir se descreve:

(a) aumento da produção semanal de todas as operárias no 2º período (aquele em que foi introduzida a alteração), com algumas quebras que correspondiam, contudo, à diminuição das horas de trabalho, devida a factores que não os experimentais (férias, doenças, etc.) (Roethlisberger and Dickson, 1939, pp 77- 78); e

(b) aumento da produção média horária por semana de todas as trabalhadoras, excepto da 1A e 2A, do 2º período em diante (op. cit. pp 75-

2. Redução na variedade de relés montados por cada trabalhadora

Aquando da escolha do tipo de trabalho que desempenhariam as trabalhadoras a incluir na amostra, foram consideradas pelos autores uma série de condições (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 20). Entre elas foi considerada condição importante, para o estabelecimento de comparações entre a produção das diferentes operárias, que todos os membros do grupo estivessem ocupadas na mesma operação/tarefa. Tal condição, contudo, foi impossível de controlar (cf. Quadro III, pp. 51 e 52) porque, segundo os investigadores (1) a empresa produzia uma grande variedade de relés para telefones e, (2) nenhum deles era necessário em quantidade suficiente que permitisse ocupar, a tempo inteiro, todas as trabalhadoras da sala experimental. Deste modo, os investigadores optaram por dar às operárias da sala experimental apenas os relés similares nas características essenciais, ou seja, os que se diferenciavam apenas pelo número de peças de que se compunham. Mesmo assim, uma das trabalhadoras realizava a montagem de uma maior variedade de relés, o que veio a afectar a sua produção (era a

trabalhadora com menos rendimento), tal como foi reconhecido pelos próprios autores (op. cit., p. 87).

2.2. Críticas à interpretação dos resultados da "Oficina Experimental de Montagem de Relés"

Vários foram os autores (Argyle, 1953; Carey, 1967; Bramel, 1981) que se debruçaram sobre o modo como as diversas hipóteses, eventualmente explicativas dos resultados, foram sucessivamente abandonadas pelos autores e sobre algumas das conclusões gerais dos estudos.

Duma maneira geral, consideramos que o abandono das hipóteses relativas à influência das alterações nas condições de trabalho e do novo sistema de pagamento sobre a produção não é, de todo, convincente e que a aceitação da hipótese da influência do novo método de supervisão na produção é um tanto forçada por parte dos investigadores. De facto,

(1) quanto à hipótese da melhoria das condições materiais e dos métodos de trabalho na sala experimental (1ª hipótese avançada pelos autores), parece-nos que, visto que não existem indicações que claramente comprovem a interferência de certas destas alterações na produção do grupo experimental (por ex., melhor iluminação da sala; o equipamento de ventilação), algumas dúvidas nos ficaram (cf. pp 11-12) quanto ao papel desempenhado pela introdução do mecanismo de escoamento dos relés e pela variedade de relés que cada operária montava (único factor, aliás, que os investigadores consideraram interferir com a variável dependente);

(2) para testar a hipótese da influência do novo sistema de pagamento no aumento de produção verificado na OEMR, foram realizados pelos autores, outros dois estudos, a "Segunda Oficina Experimental de Montagem de Relés" (SOEMR) e, a "Oficina Experimental de Preparação de Mica" (OEPM). Tratava-se, em cada um dos estudos, de submeter um grupo de indivíduos (também de 5 elementos) a condições experimentais alternadas e em comparar os resultados obtidos em cada um deles com os da OEMR.

Assim, e em relação à OEMR, na SOEMR foram introduzidas alterações apenas no sistema de pagamento das trabalhadoras, mantendo-se estas sujeitas às condições habituais de trabalho na oficina habitual; na OEMR, a amostra utilizada foi sujeita a todas as condições experimentais que caracterizaram a OEMR, excepto no que diz respeito ao sistema de pagamento que permaneceu idêntico ao que já disfrutavam na oficina a que pertenciam.

Consideramos, contudo, que estes dois estudos para além de reproduzirem individualmente alguns dos erros anteriormente encontrados na OEMR e já descritos (especialmente os relativos à amostra), evidenciam outros que põem em causa não só a comparabilidade dos resultados dos dois estudos entre si, como a destes com os obtidos na OEMR. De entre todos, salientamos alguns:

1. A "OEPM" não replicou convenientemente, tal como os experimentadores defenderam, todas as condições da OEMR assim, por exemplo:

- (a) a amostra utilizada diferencia-se das dos outros dois estudos quanto às funções desempenhadas na empresa pelas operárias: ao contrário daquelas, a sua função era a de partir placas de mica (repare-se que a intenção que os investigadores tiveram na OEMR de controlar o tipo de tarefa desempenhada por cada trabalhadora no grupo, não se manteve na escolha das trabalhadoras incluídas na SOEMR e na OEPM, o que nos

parece tanto mais problemático se atendermos ao facto de que se pretendiam comparar os resultados obtidos);

(b) a duração dos períodos experimentais foi maior de modo a "permitir o ajustamento completo a uma condição experimental, antes de outra ser introduzida" (Roethlisberger and Dickson, 1929, p. 134). Como esta variável interferiu com a OEMR, eliminá-la na OEPM, seria tornar os dois estudos menos comparáveis;

(c) entretanto, foi introduzida uma condição experimental inexistente na OEMR: o estudo dos efeitos da sobrecarga horária de trabalho na produção, o que afectaria de dois modos distintos a comparabilidade dos estudos:

1ª a comparação da produção⁽¹⁰⁾ destas trabalhadoras com a das da OEMR, era incorrecta já que o número de horas trabalhadas por semana era diferente (no OEPM variou de 55h 30m a 40h e na OEMR, a variação foi de 48h para 40h 40m).

2ª esta sobrecarga horária permitiria mais facilmente a manifestação de sintomas de fadiga e cansaço que necessariamente prejudicariam a produção.

(d) a introdução das pausas fez-se no 3º período da OEPM, mas ao contrário do que aconteceu na OEMR, foi acompanhada de outra alteração nas condições de trabalho: aumento da sobrecarga horária de trabalho;

(e) o sistema de pagamento manteve-se de facto constante, mas não era idêntico ao utilizado na oficina de "Montagem de Relés", como deveria acontecer;

2. Os três estudos não são contemporâneos (a SOEMR e a OEPM iniciam-se cerca de um ano e meio depois do começo da OEMR), o que Argyle (1953)

(10) Quer se considere o cálculo da produção média horária por semana, o mais utilizado na OEMR (Roethlisberger and Dickson, 1939, p.55), quer o cálculo da produção total/semana.

considera vir a sacrificar uma das principais vantagens que há na utilização de grupos de controlo: a eliminação do efeito de variáveis externas.

3. A hipótese definitivamente aceite pelos experimentadores foi a de que as alterações verificadas na atitude das trabalhadoras e na sua produção estariam associadas às modificações no método de supervisão que, gradualmente, se foi instalando. A colocação desta hipótese, bem como a sua aceitação pelos investigadores como aquela que melhor explicaria as alterações de produção encontradas e citadas, parece-nos pouco clara. Senão, vejamos:

(1) a variável "tipo de supervisão" não foi alvo de controlo pelos experimentadores o que, aliás, não é de estranhar dado que não houve qualquer intenção, implícita ou explícita no início do estudo, de avaliar a influência desta variável sobre o comportamento das operárias. Como compreender então que uma variável que não foi alvo de tratamento experimental/objectivo possa vir a ser utilizada para justificação dos resultados encontrados sem verificação experimental posterior?;

(2) ao longo dos 13 períodos experimentais de que se compõe a OEMR, há múltiplas manifestações de desagrado e de resistência por parte das trabalhadoras o que, segundo Bramel and Friend (1981, p. 870), coloca em causa a imagem geral transmitida por Mayo e Roethlisberger de que o aumento na produção se ficou a dever à supervisão "revolucionária" que, rapidamente, desencadeou uma cooperação com a gestão.

Servir-nos-emos, aqui, apenas de alguns exemplos deste tipo de manifestações:

a. o problema do comportamento exagerado de conversa que as trabalhadoras começaram a manifestar logo após a sua colocação na sala experimental (Roethlisberger and Dickson, 1929, p. 53), que preocupou de tal modo o observador que este se viu forçado a fazer repreensões e inclusivé a surgir às duas trabalhadoras identificadas como

desencadeadoras do problema, um contacto com o director da Companhia no sentido de as pressionar a melhorar o seu comportamento;

b. este problema da cooperação e adesão das trabalhadoras, apesar das várias tentativas feitas pelo observador no intuito da sua resolução (nomeadamente a reintrodução no 7º período, do método de "avaliação das irregularidades no trabalho" que obrigava as trabalhadoras a dispenderem maior atenção no trabalho, "distraindo-as" assim da conversa), acabou por se "resolver" com a expulsão das duas trabalhadoras referidas, cujo comportamento não melhorava;

c. nos 6º, 10º e 12º períodos manifestaram-se reacções negativas das operárias às condições experimentais introduzidas, apesar da existência de um acordo prévio, com as mesmas, para a sua introdução. Tais reacções assumiram mesmo, no 6º período, a forma de boicote ao êxito da condição que consistia na introdução de 6 pausas de 5 m cada (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 50).

(3) o facto da amostra ser constituída por voluntárias, origina uma seleção que, diríamos, "natural" das candidatas quanto a características de cooperação e adesão que, portanto se manifestariam, independentemente da existência ou não de determinados factores na situação experimental (como por ex., um tipo diferente de supervisão).

2.3. Papel desempenhado por Mayo nos Estudos

Se, tal como já afirmámos, para alguns autores (Birchall, 1975; Ortsman, 1978) foi através dos Estudos de Hawthorne que consideram terem sido conduzidos por Elton Mayo, que se descobriu a importância das relações sociais na determinação do comportamento humano no trabalho, para outros, (Rose, 1975; Buchanan, 1979; Bramel and Friend, 1981) não só os estudos de Hawthorne carecem de valor científico, como o papel que neles desempenhou Mayo é questionável e não tão importante como alguns defendem.



Para Buchanan (1979), E. Mayo teria sido mais um "agente publicitário" dos resultados dos estudos de Hawthorne tendo tido, na realidade, pouco a ver com o decorrer das experiências.

É no sentido de ajudar à compreensão do papel de Mayo nos referidos estudos, que refletiremos em seguida sobre alguns dados extraídos da literatura consultada.

1. Na descrição padrão dos estudos realizada por Roethlisberger e Dickson (1939) não aparece qualquer referência específica acerca do momento em que Mayo teria iniciado a sua colaboração nos estudos de Hawthorne; a propósito deste facto, Rose (1975, p. 118) considera bastante significativo o facto de na obra referida a ajuda prestada por Mayo não ser reconhecida senão quando é discutido o Programa de Entrevistas realizado entre 1928-1930, ou seja, cerca de 1 ano depois do início da Oficina Experimental de Montagem de Relés;
2. De acordo com Baritz (1965) e Rose (1975) quando Mayo realizou a sua primeira visita à Western Electric decorria já o 10º período experimental da OEMR;
3. A entrada efectiva de Mayo nos estudos de Hawthorne deu-se imediatamente antes da realização da "Oficina de Observação da Instalação de Fios Eléctricos", concretizada entre 1931- 1932 (Baritz, 1965, p. 89), altura em que entrou para consultor da Western Electric.

3. Desenvolvimentos posteriores e Conclusões

Do que anteriormente ficou exposto em relação aos estudos de Hawthorne, parece-nos poder concluir que a importância habitualmente atribuída a estes estudos no aparecimento da preocupação pelas "relações humanas" no trabalho, fica seriamente comprometida por duas ordens de factores:

- (a) quantidade e pertinência das críticas metodológicas e interpretativas avançadas em relação aos mesmos;
- (b) pela "utilização" que tudo leva a crer Mayo fez dos resultados destes estudos, influenciando definitivamente a consideração posterior que lhes foi concedida.

Mas, a aceitação da hipótese de que as alterações verificadas na atitude das trabalhadoras e na sua produção estariam associadas às modificações do método de supervisão verificadas na "Oficina Experimental de Montagem de Relés", levou os autores a criarem um programa de entrevistas entendido essencialmente como um plano para melhorar a supervisão (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 189). Segundo os autores, este programa desenvolvido um ano e meio após o início da "Oficina Experimental de Montagem de Relés", ficou a dever-se à ocorrência simultânea de dois factos: por um lado, os estudos experimentais sugeriam uma relação entre supervisão e moral (das trabalhadoras) e, por outro lado, o grupo de formação de supervisores entretanto constituído com o objectivo de melhorar as relações supervisor/trabalhadores, encontrou muitas opiniões divergentes e poucos factos para basear os seus cursos (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 190).

Mas, se é certo que contestamos experimentalmente a validade da OEMR, bem como a aceitação pelos autores da hipótese relativa à melhoria na supervisão

como explicativa dos resultados aí encontrados, temos de concordar com Burrell e Morgan (1979, p. 132) que consideram que os estudos de Hawthorne são de significância relevante não tanto porque se centraram no "homem social", mas porque constituíram uma importante referência/marco na aplicação da abordagem de sistemas às situações organizacionais.

De facto, se o desenvolvimento deste programa de entrevistas aparece em consequência da aceitação "forçada" de uma hipótese explicativa para os resultados obtidos na "Oficina Experimental de Montagem de Relés", a interpretação dos seus resultados acaba por "reabilitar" o significado e alcance destes estudos.

Assim, Burrell e Morgan (1979) focando a sua análise dos estudos na fase das entrevistas, chamam a atenção para os contributos teóricos avançados aquando da interpretação das queixas das trabalhadoras, das quais salientamos:

- (1) a origem das queixas de muitas trabalhadoras não pode ser confinada a uma causa única e a insatisfação da trabalhadora é, em muitos casos, o efeito geral de uma situação complexa;
- (2) a análise de situações complexas exige uma compreensão da natureza do equilíbrio ou desequilíbrio e da natureza das interferências;
- (3) as interferências que ocorrem na indústria podem provir de alterações no meio físico, no meio social do trabalho ou de mudanças fora do meio de trabalho imediato e os desequilíbrios provenientes de tais interferências podem ser orgânicos ou mentais, ou ambos;
- (4) portanto, circunscrever os problemas industriais a categorias gerais tais como "fadiga", "monotonia" e "supervisão", é muitas vezes fracassar em discriminar entre diferentes tipos de interferências envolvidas, assim como entre diferentes tipos de desequilíbrio;

(5) e se as diferentes interferências e os diferentes tipos de desequilíbrio não constituem, em qualquer caso, o mesmo mal, então não são susceptíveis do mesmo tipo de remédio/intervenção (Roethlisberger and Dickson, 1939, p. 325-326).

Verifica-se realmente a proposta de um modelo diferente para a interpretação destes fenómenos, basicamente traduzível pela rejeição de um modelo simples de causalidade linear e pela defesa de um modelo sistémico embora, e de acordo com Burrell e Morgan (1979, p. 135), seja dada atenção aos factores externos na medida em que estes interferem com a história pessoal dos indivíduos e os seus possíveis efeitos sejam moderados pelo conceito de equilíbrio.

Contudo, o movimento das Relações Humanas não constitui alternativa à organização Científica do trabalho proposta por Taylor pois, como também Orstman afirma, trata-se de lhe acrescentar um certo número de vantagens (horário; nível de salário; organização das férias; segurança no e do trabalho) e condições (relacionadas com o clima na Empresa) sem verdadeiramente pôr em causa tal organização de trabalho (Orstman, 1978).

Capítulo 3

AS TEORIAS DE RECONCEPÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO

As teorias de reconcepção dos postos de trabalho baseiam-se no pressuposto de que as necessidades organizacionais e individuais podem ser, simultaneamente e eficazmente, satisfeitas através da manipulação comedida de certas características do trabalho (Buchanan, 1979, p. 4).

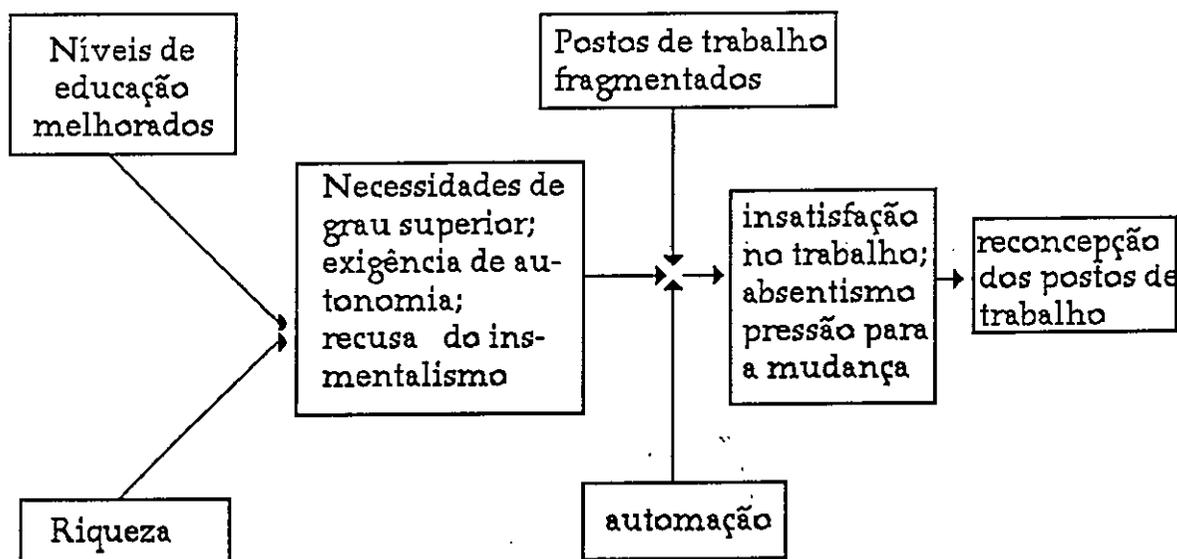
Contudo, e de acordo com Kelly (1982), a perspectiva clássica sobre a origem das teorias de reconcepção dos postos de trabalho encontra-se demasiado centrada nas motivações e nos problemas individuais, negligenciando alguns factores importantes como, por exemplo, os ambientais que apesar de extrínsecos à Organização a podem forçar a uma série de reestruturações internas (como é o caso da introdução de novas tecnologias de trabalho e novos produtos).

De facto, na perspectiva clássica, a origem destas teorias aparece bastante ligada aos trabalhos de Maslow sobre as necessidades individuais e aos de Herzberg (1966) sobre as necessidades do Homem no trabalho - o que pressupõe uma maior valorização das necessidades individuais, em detrimento das organizacionais.

Outros autores como, os da perspectiva sociotécnica, consideram que a origem das teorias de reconcepção dos postos de trabalho se prende mais com mudanças sociais entretanto operadas, nomeadamente: (1) o aumento das aspirações, sobretudo dos mais jovens, devido ao aumento dos níveis de educação e à quebra dos níveis de desemprego; (2) a tendência para a utilização de métodos de ensino menos autoritários reforçaria a tendência para os trabalhadores não se submeterem automaticamente à autoridade; (3) o facto de o crescimento da produtividade nos E.U.A. e na Grã Bretanha (países de origem destas teorias) ser bastante mais baixo do que na Alemanha, França e Japão, seus principais concorrentes (Kelly, 1982, p. 33).

Kelly resume todos estes factores relativos às origens das teorias de reconcepção dos postos de trabalho, no seguinte esquema.

Figura A - Origens das teorias de reconcepção dos postos de trabalho segundo a teoria clássica (in Kelly, 1982, p. 36).



1. As Teorias de Reestruturação dos Postos de Trabalho individuais

Apesar de terem surgido como alternativa directa e imediata às consequências práticas da aplicação do taylorismo na indústria, as experiências de "Alargamento" e de "Enriquecimento" de tarefas não se diferenciam suficientemente bem em termos dos resultados alcançados. As mudanças propostas centram-se no posto de trabalho individual não sendo dada atenção a quaisquer alterações ao nível da organização e da relação entre os diferentes

postos de trabalho de uma mesma unidade de produção. Passaremos a descrever as características de cada um destes modelos.

1.1. Alargamento de tarefas

Um estudo de Walker e Guest (1952) realizado na indústria automóvel parece ter estado na origem do aparecimento desta técnica em meados dos anos 50. De facto, os seus resultados, para além de realçarem uma importante insatisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho, estabelece uma relação entre o número de operações efectuadas pelo trabalhador no seu posto de trabalho e o seu grau de satisfação, isto é, este último aumentava à medida que aumentava o número de operações contidas no posto de trabalho (Paquin, 1986, p. 21).

A definição desta técnica merece tratamento diferente segundo os autores. Assim, poderemos dizer que o alargamento de tarefas consiste genericamente no reagrupamento de tarefas adicionais e relacionadas, anteriormente realizadas por indivíduos diferentes em diferentes postos de trabalho. Nesta perspectiva situam-se por exemplo Ortsman (1978), Birchall (1975), Liu (1983) e Paquin (1986).

Buchanan (1979) e Wall (1982) referem-se entretanto a duas subdivisões desta técnica, nomeadamente ao "alargamento horizontal" e ao "alargamento vertical" de tarefas. Enquanto que a primeira se identifica, tal como é definido pelos autores, com o que habitualmente se denomina apenas por "alargamento de tarefas" referindo-se "ao número e variedade de operações que um indivíduo realiza no posto de trabalho" (Lawler, 1969, citado por Buchanan, 1979), o alargamento vertical de tarefas é considerado por ambos os autores como uma designação alternativa à de "enriquecimento de tarefas" e consiste no aumento do grau com que o trabalhador controla o planeamento e a execução do seu trabalho (Wall, 1982; Lawler, 1969, citado por Buchanan, 1979). De acordo com Buchanan

(1979), a confusão que por vezes existe entre estes dois termos provém quer da falta de base teórico-sistemática, quer da falta de metodologia do "alargamento de tarefas".

Kelly (1982, p. 66) reforça este aspecto referindo que entre 1950 e 1956 se concretizaram uma série de estudos envolvendo a adição de tarefas diferentes num posto de trabalho já existente (aumento da variedade de tarefas), com uma base (teórica) um tanto "ad-hoc".

Wall considera ainda, e paralelamente a estas técnicas, a de "extensão de tarefas". Dois critérios são utilizados pelo autor para diferenciar esta técnica da do "alargamento horizontal de tarefas":

(1) Existência prévia do posto de trabalho: no "alargamento horizontal" trata-se da especificação de um posto de trabalho novo; e, a "extensão" corresponde a um plano de alterações num posto de trabalho já existente.

(2) A diversidade e quantidade de tarefas a incluir no posto de trabalho: no "alargamento horizontal" especifica-se o posto de trabalho com uma grande variedade de tarefas de diferentes espécies, e na "extensão" aumenta-se a quantidade mas não a diversidade de tarefas do posto de

Como principais consequências da aplicação deste procedimento salientam-se, ao nível do trabalho, o aumento da duração do ciclo de trabalho (Birchall, 1975; Liu, 1983; Paquin, 1986), o abandono do trabalho parcelizado (em cadeia) (Liu, 1983), a maior iniciativa do trabalhador na escolha da sequência e dos métodos de trabalho (Liu, 1983; Paquin, 1986), a obtenção de um resultado visível mais significativo (Liu, 1983), a redução no grau de especialização do trabalhador, a necessidade de formação suplementar dos trabalhadores, a possibilidade de reclamação por parte dos trabalhadores de melhorias salariais, a possibilidade de aumento da exigência de concentração no trabalho e, geralmente, a exigência de mais espaço e de mais equipamento (Birchall, 1975), possíveis problemas na

substituição do trabalhador aquando de ausências inesperadas, o trabalhador fica livre de adoptar o ritmo que lhe convém (Birchall, 1975; Paquin, 1986) e, por último, a redução da interdependência das tarefas (Birchall, 1975).

1.2. O "Enriquecimento de Tarefas"

O "enriquecimento de tarefas" consiste em reestruturar verticalmente o trabalho (Paquin, 1986, p. 29), confiando ao trabalhador tarefas de concepção e controlo directo do trabalho que realiza (Liu, 1983).

Birchall (1975), distingue o "enriquecimento horizontal" do "enriquecimento vertical" das tarefas, considerando a primeira uma técnica que permite ao trabalhador ter mais controlo sobre a sua velocidade de trabalho e utilizar mais as suas competências; quanto à segunda, ela alarga estas possibilidades permitindo, ainda, ao trabalhador e também de acordo com o autor, uma participação maior na elaboração das políticas da Empresa, um envolvimento maior no processo produtivo e uma oportunidade acrescida de formação e evolução profissionais.

Baseados nesta caracterização da técnica e na que Wall (1982) faz da do alargamento de tarefas, parece-nos fácil compreender a razão porque Orstman considera que é contestável fazer, na prática, uma distinção radical entre "enriquecimento" e "alargamento" de tarefas (Orstman, 1978, p. 59) pois, de facto, parece-nos haver uma sobreposição entre o "alargamento vertical" definido por Wall e o "enriquecimento horizontal" definido por Birchall. Aliás, e como referimos já, a expressão "alargamento vertical" é considerada por Wall e Buchanan como alternativa à de "enriquecimento", explicando este último autor a confusão que por vezes se verifica entre as duas expressões e as técnicas que lhes correspondem com facto de terem surgido praticamente na mesma altura (década

de 60) e de faltar à primeira não só uma base teórica sistemática mas também uma metodologia.

O "Enriquecimento de Tarefas", ao contrário da técnica anterior, apoia-se num quadro teórico específico: a Teoria Bifactorial da Motivação no Trabalho, proposta por Herzberg (1966). Esta teoria, é baseada na teoria da Motivação proposta por Maslow (Maslow,1943) e preconiza a existência de dois tipos de factores (a) os factores de higiene (hygiene factors), fonte de descontentamento no trabalho e, (b) os factores motivadores (motivating factors) fonte de satisfação no trabalho. Entre os primeiros contam-se a supervisão, as relações com o supervisor, com os colegas, e com os subordinados, as condições de trabalho, o salário, as políticas e as formas de gestão da Empresa, a categoria, o prestígio e a segurança de emprego. Os factores motivadores são as realizações, o reconhecimento pelas realizações, o trabalho propriamente dito, a responsabilidade, a promoção e as possibilidades de desenvolvimento. Facilmente se compreende a ligação desta teoria com a hierarquia das necessidades de Maslow: os "factores de higiene" correspondem às necessidades dos dois níveis básicos da hierarquia proposta por Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança), enquanto que os "factores motivadores" correspondem aos níveis mais elevados de necessidades, nomeadamente às necessidades de estima e realização (Maslow, 1943).

Um dos aspectos mais importantes desta teoria é que Herzberg, segundo citação de Birchall (1975), concluiu que a simples remoção dos factores de higiene não conduziria a uma satisfação no trabalho se os factores motivadores não estivessem presentes. Isto é, para que o trabalhador se sinta positivamente motivado no trabalho, não é suficiente que ele esteja, por exemplo, satisfeito com o nível de salário recebido ou com a segurança sentida no trabalho, mas é necessário que a natureza do próprio trabalho e as possibilidades que nele encontra de promoção e de progressão na carreira o satisfaçam igualmente. De

acordo com Paquin (1986, p. 29), os factores de higiene são importantes para evitar a insatisfação mas, só por si, não causam satisfação.

Para além de se desenvolver segundo um quadro teórico específico, o enriquecimento de tarefas propõe ainda um conjunto de acções no sentido da sua melhor aplicação prática. Não se trata, segundo Ortsman (1978, p. 62), de modificar as hipóteses iniciais à medida que as negociações se desenrolam e que as informações da aplicação se acumulam (tal como nos grupos semi-autónomos) mas de pôr em acção os meios que permitam atingir, com a maior segurança e os menores custos possíveis, os objectivos definidos à partida.

Para Herzberg os ingredientes necessários ao enriquecimento de tarefas são os seguintes:

1. Feedback directo: Os resultados sobre a realização de um trabalhador deverão ser-lhe comunicados directamente e no momento oportuno sem cariz avaliativo;
2. Relação com o cliente: Todo o indivíduo deverá ter uma relação com um cliente, quer este esteja no interior ou exterior da Organização;
3. Aprendizagens novas: Todos os empregos deverão dar a possibilidade de aprendizagens novas e significativas que façam apelo a aptidões
4. Planificação do trabalho: O trabalhador deverá poder planificar o seu próprio trabalho já que é ele o mais indicado para determinar o tempo que deverá consagrar às diferentes etapas. O trabalhador não fixa propriamente o prazo de realização, mas estabelece o seu próprio ritmo, descansando nos momentos que lhe convém mais;
5. Saber único: Certos aspectos do trabalho devem poder ser considerados pelo trabalhador como sendo da sua própria responsabilidade. Por

exemplo, o trabalhador tem a possibilidade de aperfeiçoar os seus métodos de trabalho, de ajudar novos trabalhadores, etc.;

6. Controlo sobre recursos: Os empregados podem ser responsáveis pelas suas operações, com a condição de lhes ser confiado o controlo do

7. Poder de comunicar directamente com os outros: Nestas comunicações o empregado poderá "cortar" com a linha hierárquica.

8. Responsabilidade pessoal: Este factor é, simultaneamente, um ingrediente e um efeito do enriquecimento de tarefas. (Paquin, 1986, p.

Apesar de alguma confusão sobre a natureza das mudanças que esta técnica acarreta - confusão que, de acordo com Buchanan (1979), se fica a dever não só à variedade de práticas referidas sob esta designação, como também ao facto de alguns práticos se terem desviado das orientações originais de Herzberg - a sua aplicação aparece habitualmente associada ao aumento da responsabilidade do trabalhador face ao seu trabalho, à sua especialização/qualificação, ao aumento da sua autoridade ou liberdade, às maiores oportunidades de progredir profissionalmente, de crescimento e de aquisição de conhecimento, à responsabilização do trabalhador pela realização de uma unidade completa de trabalho, e ao aumento de feedback recebido sobre o modo como realizar o trabalho.

Contudo, o trabalhador continua afastado das decisões relativas às novas formas de organização do trabalho que permanecem reservadas à hierarquia (Ortsman, 1978). Para Herzberg, é preciso evitar a participação directa das pessoas implicadas no enriquecimento das tarefas, e isto por duas razões básicas:

(1) "a intervenção do trabalhador na escolha dos modos de organização faria incidir demasiada atenção nos factores de higiene"; e,

(2) é o novo conteúdo do posto que será motivador e não a possibilidade de participar na escolha da concepção nova (Herzberg, citado por Ortsman, 1978, p. 63).

Da primeira razão apresentada, verifica-se que a perspectiva que esta abordagem defende do trabalhador não é significativamente diferente da defendida por Taylor.

1.3. Rotação de Postos de Trabalho⁽¹⁾

A primeira técnica a surgir em alternativa à organização do trabalho em cadeia (baseada nos pressupostos tayloristas) foi a da "Rotação dos Postos de Trabalho" que consiste, basicamente, na possibilidade, obrigatória ou voluntária, que o trabalhador tem de efectuar mais do que uma tarefa/posto de trabalho habitualmente "parcelizado" (no sentido tayloriano), e traduz-se mais por alterações no modo como o trabalho está organizado do que no conteúdo ou nos métodos de trabalho (Paquin, 1986, p. 20).

As consequências da introdução de uma tal modificação são para o trabalhador: a possibilidade de diminuição do ritmo de trabalho, a maior diversidade no tipo de tarefas realizadas, o aumento das suas competências profissionais e das compensações salariais; e, para o empregador, o aumento dos custos de formação dos trabalhadores envolvidos, e a maior flexibilidade na distribuição destes trabalhadores pelas tarefas consideradas (trabalhadoras polivalentes).

(1) Optámos pela sua inclusão neste tipo de teorias pois consideramos com Buchanan (1979, p. 17) que embora esta técnica seja realmente uma técnica de organização do trabalho, falta-lhe sofisticação teórica e prática.

1.4. Avaliação

Na avaliação que faremos destas propostas de organização do trabalho, consideraremos dois níveis: (a) o teórico (até que ponto o modelo proposto constitui alternativa teórica ao taylorismo) e, (b) o prático (resultados obtidos com a sua aplicação).

Verificamos que o taylorismo, defendendo simultaneamente a individualização do trabalho, a parcelização das tarefas e a divisão rígida entre concepção/controlo do trabalho e a sua execução, desencadeava nos trabalhadores sentimentos de aborrecimento, monotonia e fadiga que se supunha estarem associados a fenómenos como o absentismo, o "turnover" e a baixa produtividade.

Como desenvolveremos em seguida, os modelos anteriores não conseguem constituir nem alternativa teórica ao taylorismo, nem ultrapassar, na prática, as dificuldades levantadas pela sua aplicação. Na realidade, o "alargamento de tarefas" e a "rotação de postos de trabalho" mais não são do que técnicas de modificação do trabalho sem qualquer base teórica subjacente não podendo, conseqüentemente, ser alternativa a qualquer modelo teórico. Conforme foi dito anteriormente, o próprio modelo de Taylor não implicava directamente (a nível prático) uma parcelização.

Na prática, essas duas técnicas propõem-se como alternativa apenas a uma das características do taylorismo; a técnica da "Rotação", ao propôr que cada trabalhador ocupe vários postos de trabalho, visa fundamentalmente terminar com as desvantagens provenientes da individualização do trabalho; o "Alargamento de Tarefas", por seu turno, ao reatribuir mais tarefas da mesma função ao trabalhador propõe-se combater os efeitos negativos da parcelização.

Apesar de se encontrarem poucos casos de reestruturação do trabalho baseados na técnica da rotação, o que é interpretado por Buchanan (1979, p. 17) como indicativo da sua pouca aplicabilidade, esta técnica parece ser apropriada nos seguintes casos: (1) quando o trabalho realizado por um grupo de trabalhadores de estatutos similares, difere em termos de dificuldade e, por seu lado, as diferenças de ordenado não são compensatórias, (2) em linhas de montagem onde o absentismo e os atrasos frequentes dos trabalhadores prejudicam o trabalho (devido à flexibilidade que permite na substituição dos trabalhadores) (Birchall, 1975), e (3) quando permite alternar postos de trabalho cuja exigência física é diferente se o tempo de ocupação do posto de trabalho fisicamente menos exigente permitir realmente que o trabalhador "descanse" (Liu, 1983). Apesar da sua pouca aplicabilidade esta técnica é, de acordo com as suas vantagens, uma técnica maioritariamente utilizada na indústria.

Parece, contudo, que um grande número de mudanças ou de mudanças rápidas de um posto de trabalho para o outro são mal acolhidas pelos trabalhadores (Durand, 1978, p. 97; Paquin, 1986, p. 20) e que, dada a identificação que o trabalhador tem com o sector onde habitualmente trabalha, as rotações são mais bem aceites quando dizem respeito a postos de trabalho do mesmo sector (Durand, 1978, p. 98).

Além disso, o êxito destas aplicações é relativizado pois como o número de postos de trabalho em que o trabalhador se torna competente é limitado, ele rapidamente se familiariza com eles instalando-se, novamente, a repetitividade que a sua aplicação pretendia ultrapassar (Birchall, 1975).

O "Alargamento Individual de Tarefas", utilizado não só na Indústria mas também nos Serviços, constitui uma alternativa ao trabalho parcelizado opondo-se, assim, a uma das principais consequências da aplicação prática do taylorismo. No entanto, como geralmente visa apenas o aumento da variedade presente nos postos de trabalho ele tem, na opinião de Birchall (1975), um valor

limitado no que respeita à melhoria do seu conteúdo motivacional, até porque, e tal como acontecia na "Rotação", o trabalhador rapidamente se familiariza com todas as tarefas, voltando a instalar-se a repetitividade e os seus efeitos negativos.

Consideramos o "Enriquecimento de Tarefas" a proposta alternativa mais completa e abrangente das três consideradas, uma vez que, ao contrário das outras duas, se desenvolve com base num modelo teórico próprio (Teoria Bifactorial de Herzberg) e propõe alterações em mais do que um dos pressupostos do taylorismo.

De facto, ao permitir a participação do trabalhador em algumas tarefas de concepção e de controlo do seu trabalho, esta técnica opõe-se à divisão rígida, defendida pelo taylorismo, entre essas tarefas e as de execução e implica sempre um alargamento de tarefas (Liu, 1983), o que contraria a parcelização do trabalho e, ao preconizar a existência dos factores motivadores, distancia-se de certo modo do "Homem Económico" de Taylor.

O enriquecimento de tarefas tem sido aplicado tanto na Indústria como nos Serviços com relativo êxito. Contudo, e tal como as outras técnicas, continua a apresentar uma perspectiva individualista do trabalho, isto é, as soluções propostas dirigem-se ao posto de trabalho individual sem qualquer consideração pelas relações que este, necessariamente, mantêm com outros postos de trabalho e com o meio.

Tal como afirma Wall (1982) a sua principal fraqueza, bem como a do "alargamento vertical de tarefas" (que o autor considera como formas discrecionárias de "job redesign"), é a de não considerar as variáveis contextuais como, por exemplo, a tecnologia, o papel da supervisão e a prática da gestão e, a de incluir apenas relações causais unidireccionais.

Pelos motivos apresentados, nenhum destes modelos constitui uma alternativa efectiva à Organização Científica do Trabalho constituindo antes, e a

nosso ver, soluções incompletas para os problemas que aquela levanta, dado continuarem a propor mudanças ao nível do posto de trabalho individual independentemente das interrelações deste com outros postos de trabalho (tal como no taylorismo), e/ou porque constituem alternativas não à simultaneidade dos aspectos que caracterizam o taylorismo, mas apenas a um deles.

2. As Teorias de Organização do Trabalho

2.1. Os grupos de trabalho semi-autónomos

As propostas de Organização do Trabalho que agora analisaremos diferenciam-se das anteriores fundamentalmente pelo modelo teórico que lhes está subjacente. Essas propostas, dado assentarem no modelo sistémico sociotécnico preconizam não só mudanças ao nível do posto de trabalho individual mas também uma organização diferente do trabalho aparecendo o grupo como unidade fundamental. Verifica-se uma grande dispersão das técnicas/modelos descritos e englobados neste grupo. O "grupo de trabalho semi-autónomo" é uma das aplicações práticas da abordagem sociotécnica, quiçá a mais conhecida, e que, como veremos, esteve na origem do desenvolvimento desta corrente teórica.

Na realidade, duas experiências praticamente simultâneas estão na base do reconhecimento de um dos pressupostos mais importantes do modelo sociotécnico: o de que a organização do trabalho não é determinada pela tecnologia - antes existe, para uma dada tecnologia, formas alternativas de organizar o trabalho.

1. Em 1954, aquando da mecanização do processo de extracção de carvão nas minas de Durham (Inglaterra) verificou-se uma reacção negativa dos mineiros à organização de trabalho então proposta pelos engenheiros das minas. Os mineiros, que até esta altura se organizavam em equipas autónomas de 2 ou 3 elementos revezando-se na realização das três tarefas características do seu trabalho⁽²⁾, passaram a estar enquadrados num grupo de trabalho que realizava, em três turnos diferentes, apenas uma dessas tarefas e era supervisionado por um contramestre ou responsável de turno (organização de trabalho de características tayloristas). Assim, com esta nova organização de trabalho cada mineiro passou a realizar uma tarefa específica das três que anteriormente realizava (abolição do "mineiro compósito/multi-habilitado") o que levou à diferenciação dos seus estatutos segundo a tarefa que realizava e, conseqüentemente à diferenciação dos seus salários. Tais factos levaram ao aparecimento de reacções (negativas) por parte dos mineiros, nomeadamente, desordens psicossomáticas (Buchanan, 1979), aumento das taxas de absentismo, das paragens no trabalho e da tensão entre os trabalhadores (Ortsman, 1975).

Entretanto, e espontaneamente, os mineiros de alguns poços começam a desenvolver formas alternativas de organização do trabalho: constituem-se em grupos compósitos, cada um responsável em turnos diferentes pela função (completa) de extracção do carvão. Deste modo, é "reabilitado" o carácter polivalente anteriormente perdido pelos mineiros e reecontrada a satisfação no trabalho.

2. A segunda experiência realizou-se ao contrário da anterior, após pedido explícito do Director de uma Fábrica Têxtil da Índia (situada em Ahmedabad) para uma intervenção do Tavistock Institute of Human Relations nos problemas aí surgidos após a reorganização do trabalho efectuada num dos ateliers de

(2) A "extracção de minério de carvão" compunha-se de três tarefas base: (i) levantamento do minério; (ii) transporte do carvão e, (iii) reforço do poço após a extracção do minério.

tecelagem em virtude da mecanização dos processos de trabalho: a organização de trabalho adoptada correspondia à que era utilizada nas linhas de montagem americanas, em que diferentes trabalhadores (29 trabalhadores distribuídos por doze categorias profissionais) realizavam tarefas/partes isoladas de uma mesma função (fragmentação de tarefas).

Rice, membro do referido Instituto e convidado para consultor desta fábrica, ao tomar conhecimento do modo como o trabalho tinha sido organizado, propõe a constituição de um grupo de trabalhadores (com 6 a 8 elementos) capazes de realizarem em conjunto as tarefas anteriormente separadas. Contudo, rapidamente e por sua própria iniciativa os trabalhadores começaram a constituir, no atelier de tecelagem automática, outros grupos de trabalho similares. Em consequência, e citando Buchanan (1979), verificam-se numa 1ª fase aumentos substanciais na eficácia alcançada e, posteriormente, também a diminuição do número de peças fabricadas de baixa qualidade.

Do relato sintético que fizemos destas duas experiências⁽³⁾ e de acordo com algumas das definições propostas pelos autores citados, podemos definir o "grupo de trabalho semi-autónomo" como um grupo de trabalhadores polivalentes (Liu, 1983) ou "multi-habilitados" (Kelly, 1982) responsável pela realização de uma função (completa) e com autonomia para distribuírem rotativamente entre si as diferentes tarefas que a compõem e para resolverem questões/problemas de controlo interno.

Os efeitos/consequências de uma tal organização de trabalho são vários: (i) o "grupo" *per se* possibilita aos seus membros não só o ajustar das suas aspirações individuais às necessidades de ajuda mútua e de solidariedade (Liu, 1983), como dá ao trabalhador mais flexibilidade na aceitação de mudanças (Birchall 1975); (ii) a "autonomia"⁽⁴⁾ de que disfruta o grupo e que permite ao

(3) Para uma descrição mais pormenorizada consultar Keating (1987).

(4) É, na verdade uma "semi-autonomia" ou autonomia limitada segundo expressão de Liu (1983), pois embora os trabalhadores não estejam sob o controlo hierárquico de um superior eles contribuem juntamente com outros grupos para a mesma tarefa global que impõe os seus constrangimentos a todos.

trabalhador, individualmente ou através dele, regular a sua própria actividade ou a do próprio grupo (Birchall, 1975); (iii) a "variedade" de trabalho de que o trabalhador usufrui e que é alcançada através da rotação deste pelas diferentes tarefas realizadas pelo grupo; (iv) a "responsabilidade" sobre as tarefas para as quais foram incumbidos individual ou colectivamente. Wall (1982) salienta ainda (v) o "envolvimento do trabalhador na coordenação e no processo de tomada de decisão" (interno) e, (vi) as "relações perceptíveis entre o posto de trabalho e o mundo exterior".

Nos "grupos de trabalho semi-autónomos" não se verifica, assim, qualquer divisão entre tarefas de concepção, de coordenação e de controlo por um lado, e a de produção/execução do trabalho por outro, como acontecia nos modelos anteriores.

2.1.1.. A abordagem sociotécnica das Organizações

Basicamente, uma Organização pode ser abordada segundo duas perspectivas: ou como uma entidade isolada do seu meio, meio onde decorrem fenómenos perfeitamente compreensíveis e delimitados (perspectiva estática da Organização, abordagem tradicional), ou como uma entidade inserida num dado contexto, com fronteiras flexíveis, através das quais se dão trocas permanentes (perspectiva dinâmica da Organização).

A abordagem tradicional da realidade organizacional, em que se procuram explicações causais (modelo de causalidade linear) para os fenómenos aí ocorridos, tem-se vindo a revelar insuficiente para uma explicação dos fenómenos nos vários domínios da Ciência. Em alternativa, desenvolve-se um modelo mais dinâmico de análise da realidade que propõe não um modelo de causalidade linear para explicação dos fenómenos, mas uma abordagem de

causalidade circular em que aqueles são tidos como subsistemas (em constante interacção) de uma realidade mais vasta e complexa.

A abordagem sociotécnica das Organizações consiste numa teoria sobre a Organização, e compreende: (i) uma abordagem conceptual e metodológica da Organização baseada na teoria geral dos sistemas; (ii) uma "démarche" de concepção e implementação idêntica à da "investigação-acção" e, (iii) modelos de organização que são experimentados em diversos ramos da Indústria e dos Serviços (Liu, 1983). Nesta abordagem a Organização é visualizada como um "sistema sociotécnico aberto", o que implica, de acordo com Trist (1978), uma dupla mudança no modo como as Organizações são vistas: (i) de "sistemas fechados" passam a ser consideradas como "sistemas abertos" e, (ii) de sistemas sociais, passam a sistemas "sociotécnicos".

Analisemos agora, e sinteticamente, as principais implicações desta mudança de perspectivação das Organizações.

(i) As organizações como sistemas abertos

Uma das consequências mais importantes do facto de se perspectivar as Organizações como sistemas abertos é que, consideradas assim, admite-se que as Organizações se podem reorganizar espontaneamente em direcção a estados de maior heterogeneidade e complexidade, alcançando um "estado estável" a um nível em que ainda podem funcionar (Trist, 1978). Isto é, consideradas como sistemas abertos, as Organizações passam a ser definidas através de processos dinâmicos de relações com o mundo exterior, que se caracterizam fundamentalmente por três fases:

(a) Importação de energia (inputs de manutenção e inputs de produção, segundo Katz e Kahn (1966)) e de informação (inputs informativos);

- (b) Transformação dos inputs (produtivos);
- (c) Exportação de produtos específicos (outputs).

Resultante do dinamismo intrínseco deste processo, o sistema apresenta as seguintes características:

- (1) Possui objectivo ou objectivos que podem ser alcançados por diversas vias (equifinalidades);
- (2) A importação de inputs informativos (por exemplo, o feedback) permitem a auto-regulação do sistema;
- (3) As trocas constantes entre o sistema e o seu meio asseguram um equilíbrio dinâmico no interior daquele (homeostasia) e levam à criação de um estado organizado cada vez mais complexo (entropia negativa).

(ii) As Organizações como sistemas sociotécnicos

Considerar-se as Organizações como sistemas sociotécnicos é, antes de mais, atribuir-se à "tecnologia" um papel (também) importante na determinação dos comportamentos organizacionais. De facto, não se pode continuar a ignorar o papel que a "tecnologia" desempenha no processo de transformação dos "inputs" produtivos da Organização. Segundo Trist (1978), é este papel de "mediadora entre os objectivos da Organização e o seu meio" que a tecnologia desempenha que justifica que a organização passe a ser considerada como um sistema sociotécnico e não só como um sistema social, como tradicionalmente tem acontecido (no Movimento das Relações Humanas, por exemplo).

Duas das mais importantes consequências desta mudança de perspectiva na abordagem da realidade organizacional é, por um lado, a de se considerar que não há soluções definitivas e únicas para organizar o trabalho (à semelhança do

"one best way" defendido por Taylor), dispendo a organização de uma série de opções/escolhas que lhe permitirão promover a interação entre tarefa global, pessoas, tecnologia, constrangimentos económicos e ambientais, isto é, promover a optimização conjunta socio-técnica (joint optimization), outro conceito chave nesta abordagem. Os modos de organização do trabalho podem, assim, ser considerados como soluções construídas, portanto, artificiais (Crozier,1977).

Por forma a alcançar-se uma adequada ligação entre as vertentes técnica e social na reconcepção dos postos de trabalho, a perspectiva sociotécnica sugere que

- a) O conteúdo dos postos de trabalho deve ser razoavelmente exigente ou desafiador, em aspectos que não a capacidade física dos trabalhadores. Deve, além disso, conter alguma variedade, ainda que não necessariamente novidade.
- b) Os postos de trabalho devem fornecer possibilidades de aprendizagem continuada, o que implica critérios de avaliação explícitos e adequados e conhecimentos dos resultados.
- c) Deve ser deixado ao trabalhador espaço para tomar decisões respeitantes ao posto que ocupa e pelas quais se responsabilize.
- d) Os postos devem permitir o estabelecimento de relações de interajuda e de reconhecimento social entre os ocupantes.
- e) Os postos devem dar um contributo identificável para a utilidade do produto final, por forma a possibilitarem que o ocupante relacione o que faz e o que produz com a sua vida social.
- f) Finalmente, os postos devem possibilitar que os seus ocupantes os percebam como conduzindo a um futuro desejável. (Emery & Thorsrud, 1976; Emery, Thorsrud e Lange, 1966; Engelstadt, 1979; Keating, 1987).

2.2. Avaliação

As formas de organização do trabalho que assentam no modelo sociotécnico (nomeadamente os grupos de trabalho semi-autónomos) constituem, assim, alternativas mais completas aos problemas surgidos com a aplicação prática do taylorismo nas Empresas. De facto, estes modelos constituem uma rotura efectiva com os modelos tradicionais de organização do trabalho, já que as modificações sugeridas não abrangem apenas a lógica interna do posto de trabalho individual, antes a colocam em causa, propondo a reorganização do trabalho no interior de um grupo. O trabalho passa, assim, a ser encarado como uma actividade colectiva (os postos de trabalho pertencentes à mesma unidade de produção são ocupados por um grupo de indivíduos geralmente polivalentes), o que torna possível ultrapassar as consequências negativas da individualização e da fragmentação taylorista dos postos de trabalho pertencentes a uma mesma unidade de produção.

Visualizar o trabalho como uma actividade colectiva implica, antes de mais, uma concepção mais dinâmica deste e da sua organização. Efectivamente, não se trata mais de pensar cada posto de trabalho como um sistema bem delimitado e independente dos outros, onde se podem implementar mudanças sem atender às contingências do meio, mas de o conceber como um sistema em constante interacção com aquele.

Estas duas abordagens do trabalho - taylorista e sociotécnica - contrastam numa diversidade de aspectos que se encontram bem documentados por Liu (1983) e dos quais salientamos as concepções das necessidades do Homem no trabalho e a do trabalho. Assim, enquanto o taylorismo defende que o Homem no trabalho é fundamentalmente animado por factores económicos e o conteúdo do trabalho objectivo é perfeitamente delimitado implicando uma dinâmica mecanicista no processo da sua organização, a abordagem sociotécnica defende o

Homem complexo e autónomo e entende o trabalho como algo sujeito a incertezas e dificilmente decomposto, o que faz com que o processo de organização do trabalho assuma uma dinâmica de autonomia e de aprendizagem.

Crozier (1977) considera que é apenas com a abordagem da Análise Estrutural da Organização ou Teoria da Contingência Estrutural que, pela primeira vez, é salientada a necessidade de se considerar o "Contexto" e o "Meio" das Organizações na compreensão dos seus processos internos. De facto, segundo Crozier, quer os estudos que visavam analisar a influência de variáveis contextuais (tecnologia, tamanho da Organização, origem e história, etc.) sobre a estrutura e funcionamento da organização (5); quer os que se consagravam ao estudo dos tipos de equilíbrios verificados entre a estrutura e o funcionamento internos das Organizações e diferentes estados do(s) seu(s) meio(s)(6) "enfermavam" do mesmo problema: as relações encontradas eram consideradas unilaterais, ou seja, subjacente existia uma concepção unilateral quer das influências do "Contexto", quer das do "Meio", uma vez que não era considerada a eventual reciprocidade destas relações. Aquilo que esta abordagem se propõe (Crozier, 1977) é, assim, não só inventariar e descrever as principais dimensões da dependência entre a Organização e os seu(s) meio(s), como também medir (avaliar) a importância e o impacto respectivos daquelas variáveis sobre a estrutura e o funcionamento das Organizações - de onde decorre a necessidade de considerar ambos os sistemas bem como as suas inter-relações aquando do estudo de um qualquer fenómeno Organizacional.

(5) Salientem-se neste grupo os estudos de Joan Woodward desenvolvidos na indústria inglesa e em que a autora pretendeu essencialmente evidenciar que havia um certo determinismo tecnológico pois preconizava uma relação específica entre tecnologia e estrutura organizacional; e, os trabalhos de P. Blau (E.U.A.) e R. Hall, D. Pugh e D. Hickson (Ingl.) sobre a influência de outras variáveis contextuais, nomeadamente o tamanho da Organização ("determinismo multivariado").

(6) Neste segundo grupo de estudos Crozier (1977) engloba os trabalhos de Burns e Stalker sobre o grau de adaptação de estruturas organizacionais mais ou menos burocráticas a diferentes estados de meio económico e social; os de Emery e Trist que sublinham as interrelações causais de elementos no meio; e os Paul Lawrence e Jay Lorch que consideram que a "boa" dose de integração e diferenciação da organização depende das características do meio e dos problemas que ele coloca à Organização.

Wall (1982) considera, contudo, que o modelo sociotécnico ao alargar tanto a sua "rede", deixa largamente indefinidos não só os factores a serem incluídos ou excluídos, mas também a natureza das relações entre eles. Pensamos que apesar deste eventual risco esta abordagem oferece uma visão mais realista do fenómeno organizacional, daí o facto de a termos adoptado no presente estudo sobre a reconcepção do posto de trabalho do "caixa" após a sua informatização. Consideramos contudo, com Birchall (1975), que sendo as organizações constituídas por uma série de unidades ou partes interdependentes (subsistemas) que formam um todo complexo, a mudança (nas organizações) não pode ser introduzida numa das variáveis deste sistema, nomeadamente no posto de trabalho, sem que tal venha a afectar outras áreas do mesmo sistema. Por esta mesma razão, o autor citado considera que é difícil fazer a avaliação das mudanças ocorridas aquando da reconcepção dum posto de trabalho, pois que os efeitos desta não podem ser isolados dos de outras mudanças ocorridas no sistema e no seu meio.

Por esta razão, optámos pela análise do processo de informatização da função "caixa" (estudo de um caso) na qual nos mantivemos particularmente atentos quer às opções relativas à organização de trabalho, quer às alterações de conteúdo da função após a sua informatização.

3. Avaliação das Teorias de Reconcepção de Postos de Trabalho

Kelly (1982 a); 1982 b)), foi dos autores lidos o mais crítico em relação às Teorias de Reconcepção dos Postos de Trabalho. Por nos identificarmos com algumas das suas posições, a avaliação aqui realizada sobre estas teorias seguirá de perto o referido autor.

Da bibliografia por nós consultada sobre casos de reconcepção do trabalho verificámos que, se ao nível da definição dos objectivos das mudanças propostas, eram referidos quer objectivos produtivos quer objectivos de satisfação individual, a análise dos resultados centrava-se fundamentalmente no alcance dos primeiros. De facto, Kelly considera que estas teorias não constituíram alternativas às formas tradicionais de organização do trabalho e que, apesar da retórica acerca da satisfação no trabalho, do crescimento humano, da humanização do trabalho, etc., elas estão preocupadas com problemas gerais de produtividade, rendimento e redução de custos (Banks, 1974; Hales, 1974; Rasmus, 1974; Hughes & Gregory, 1978).

Por outro lado, ao sobrevalorizar, teoricamente, a vertente individual/psicológica dos problemas organizacionais a Teoria "Clássica" de Reconcepção de Postos de Trabalho, negligencia uma série de factores, designadamente, os factores extrínsecos à Organização. Os casos de reconcepção dos postos de trabalho, quase sempre fornecem informação sobre os sistemas de produção, frequentemente sobre os valores ou atitudes do trabalhador, às vezes, sobre os mercados de produtos e, raramente, sobre os mercados de trabalho. É com base nesta consideração que Kelly propõe a sua teoria sobre as origens, mecanismos e efeitos da reconcepção dos postos de trabalho (Fig. B, p. 101).

As características desta teoria são:

- (1) o comportamento da gestão é visto aqui como uma resposta aos mercados bem como às mudanças na composição e características da força de trabalho;
- (2) as pressões para a mudança quer internas quer externas, são "filtradas" pelas decisões tomadas pela gestão, o que significa que a reconcepção dos postos de trabalho é apenas uma delas;

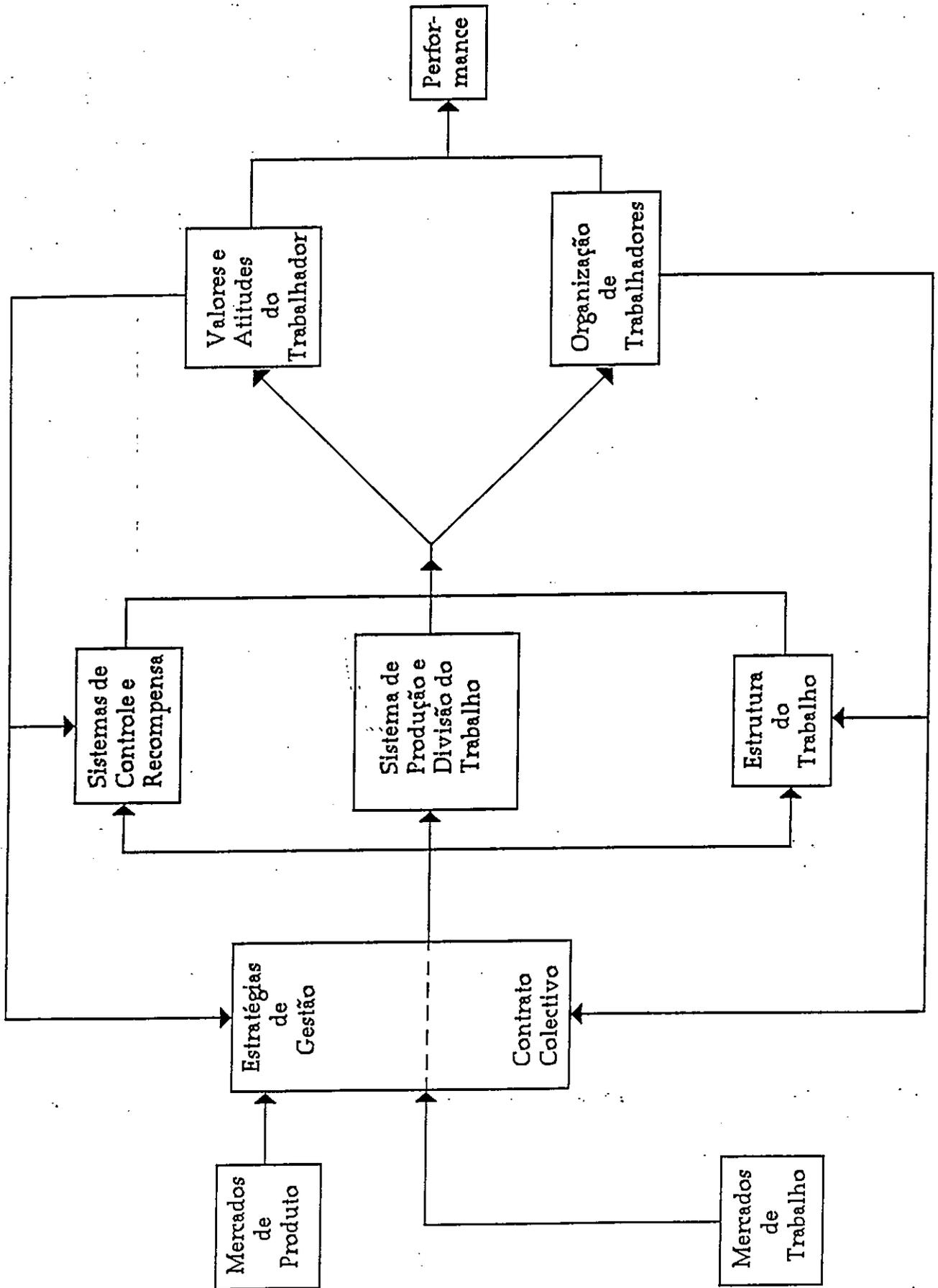


Fig. A: Nova teoria das origens, mecanismos e efeitos da reconcepção de postos de trabalho (Kelly, 1982, p. 56).

(3) as mudanças na realização do trabalho derivadas da reconcepção dos postos de trabalho, devem ser analisadas como consequências de mudanças negociadas quanto ao controlo, recompensas e realização da tarefa no contexto de grupos particulares de valores dos trabalhadores e modos de organização social.

A ênfase desta teoria é, assim, ao contrário do que acontecia na teoria "clássica", colocada na motivação extrínseca, fundamental para a explicação das mudanças na realização do posto de trabalho.

Capítulo 4
O PROCESSO DE RECONCEPÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"
(Estudo Exploratório)

Introdução

O trabalho aqui apresentado insere-se num projecto global sobre os efeitos da introdução das novas tecnologias no mundo laboral, em desenvolvimento desde 1984, no âmbito do Centro de Psicologia das Organizações da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação do Porto. Contemplando inicialmente o Sector Secundário (P.M.E.), este projecto concretiza-se agora através deste estudo no Sector Terciário, Área de Serviços, em instituições nacionais de crédito⁽¹⁾ onde decorrem actualmente transformações de organização e conteúdo do trabalho associados à informatização dos serviços. Mais concretamente, neste trabalho pretendemos analisar e compreender o modo como foi concretizada em diversas dessas instituições a informatização da função "caixa", bem como as suas implicações na organização e conteúdo do referido posto de trabalho. O "caixa" numa instituição de crédito está habitualmente ligado aos processos de pagamento (cheques, letras, reformas, etc.) e recebimento mantendo, por isso, contactos directos com os clientes.

Uma vez que (1) o processo em análise se iniciou no princípio da década de 80 e, (2) sobre o mesmo não existe, ou não encontramos, qualquer documento escrito, pareceu-nos importante subdividir este estudo em três fases:

1ª fase: dados gerais sobre a história das instituições e sobre o modo como, em cada uma, foi ou está a ser operacionalizada a informatização da função "caixa";

2ª fase: estudo do processo de informatização da função "caixa";

3ª fase: aprofundamento da análise, numa das instituições consideradas, com o objectivo de fazer uma primeira abordagem sobre o modo como as chefias de balcão e os "caixas" percebem hoje as modificações,

(1) Utilizamos aqui a expressão "instituição de crédito" para designar instituições monetárias do sector bancário, segundo a classificação de 1977 do Sistema Bancário Português do Banco de Portugal (in Fernandes, J. D., 1983 "O Sistema Bancário Português". Caixa Geral de Depósitos, p. 12).

respectivamente, de organização e conteúdo, ocorridas após a informatização deste posto de trabalho.

Estas três fases encontram-se, evidentemente, interligadas devendo ser entendidas como passos sucessivos no estudo do modo como os "caixas" avaliam as modificações operadas no seu posto de trabalho após a informatização (3ª fase).

1ª FASE: DADOS GERAIS SOBRE AS INSTITUIÇÕES E SOBRE O MODO COMO EM CADA UMA FOI OPERACIONALIZADO O PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"

Com a concretização desta fase pretendemos obter um conhecimento das várias instituições, quer quanto à sua evolução tecnológica, quer quanto à organização do posto de trabalho do "caixa", tendo em vista as fases seguintes deste estudo.

Procedeu-se a este levantamento quer através de documentação escrita disponível (por exemplo, o historial de cada instituição), quer através de entrevistas a elementos designados, em cada instituição, para colaborarem mais de perto com este estudo.

Amostra: Instituições contactadas

Das instituições nacionais de crédito consideradas por lei⁽²⁾, incluímos na amostra inicial sete bancos comerciais e três instituições especiais de crédito, perfazendo ao todo 10 instituições de crédito.

Optámos assim por escolher apenas instituições nacionais de crédito dos dois tipos existentes e em número proporcional ao da sua representatividade. Ainda que este cuidado não fosse tão requerido nesta fase preparatória do trabalho, procurou-se mesmo assim, garantir uma certa representatividade da amostra utilizada. Não considerámos o Banco de Portugal⁽³⁾ pois que, na sua qualidade de Banco Central, não efectua operações comerciais não dispendo portanto de balcões de atendimento ao público - estrutura onde se localiza a função "caixa" - objecto principal do nosso estudo.

Formalizados os contactos através de carta dirigida ao Conselho de Gestão ou ao Conselho de Administração (conforme os casos), obtivemos os seguintes elementos relativos à fase em que cada instituição se encontrava do processo de informatização da função (Quadro I).

(2) De acordo com a legislação vigente, citada por Fernandes, J. V. (op. citada, p. 13) consideram-se "instituições de crédito", (a) O Banco Central (Banco de Portugal), (b) Os bancos comerciais e, (c) As instituições especiais de crédito.

(3) Conjuntamente com o Ministério das Finanças é uma autoridade monetária com funções específicas.

Quadro I - Frequência dos diferentes tipos de resposta das instituições à exequibilidade prática do estudo com indicação da quantidade de balcões com a função "caixa" informatizada.

Tipos de resposta	Nº de balcões com a função informatizada		Todos	Total
	Nenhum	Alguns (em fase de informatização)		
Positiva	2	4 (3 B.C. + 1 I.E.C.)(1)	1	7
Negativa		1 (B.C.)		1
Não respondeu(2)		2 (2 I.E.C.)		2
TOTAL	2 (B.C.)	7 (3I.E.C. + 4B.C.)	1 (B.C.)	10

(1) B.C. = Banco Comercial; I.E.C. = Instituição Especial de Crédito

(2) Considerámos "Não respostas" os casos em que não houve resposta formal das instituições ao pedido por nós formulado.

Como se pode constatar, as instituições que responderam afirmativamente são:

- 6 bancos comerciais: (a) 2, em que a função "caixa" não estava informatizada; (b) 3, com a função "caixa" informatizada nalguns dos seus balcões, e, (c) 1, com a função "caixa" informatizada em todos os seus balcões e,

- 1 instituição especial de crédito (com a função caixa informatizada nalguns dos seus balcões).

Procedimento

Após o estabelecimento de novo contacto com as sete instituições que aderiram ao estudo, efectuámos então em cada uma a recolha de dados sobre (1) aspectos estruturais e contextuais da sua história e, (2) o processo adoptado ou a adoptar na informatização da função "caixa".

Estes dados foram obtidos de 2 modos:

- (a) em documentos escritos disponíveis em cada instituição e,
- (b) em entrevista semi-estruturada a elementos de cada instituição designados para colaborarem nesta investigação.

Com base nos documentos escritos que nos foram facultados, caracterizámos cada uma das instituições quanto à idade, fases principais do seu desenvolvimento, estrutura formal, dimensão (cobertura nacional e estrangeira), etc. Em anexo descreve-se cada uma das instituições com base na análise da documentação escrita facultada (Anexo 1).

Quer para complementar esta informação documental, quer para suprir as suas lacunas em algumas das instituições, levámos a efeito entrevistas semi-estruturadas com os elementos que, em cada uma, haviam sido designados para colaborar neste trabalho. Assim, a informação recolhida (cf. guião da entrevista em Anexo 2) diz respeito, por um lado, (1) a dados diacrónicos da história de cada instituição, não só no que concerne a aspectos estruturais e contextuais (estatuto socio-jurídico; estrutura e organização, etc.), como em relação ao processo de informatização da função (data em que se iniciou, principais intervenientes); e, por outro lado, (2) a dados sincrónicos do seu presente (nº de trabalhadores, nº de balcões nacionais e representações no estrangeiro, etc.).

Os domínios abordados no guião de entrevista foram seleccionados de um conjunto de propostas de diversos autores (Petit, 1979; Bessant & Grunt, 1985;

Wainwright & Francis, 1984), tendo em atenção quer a especificidade das instituições como a do processo em estudo.

Análise dos dados obtidos

1. Dados Sincrónicos: Idade, Dimensão e Estrutura Formal

As instituições contactadas foram, em primeiro lugar, objecto de análise em termos da sua idade, dimensão e estrutura formal. Para determinação da "idade" da instituição, considerámos a data da sua fundação mesmo que ainda não designada por "banco" ou "instituição de crédito". Na "dimensão", considerámos o número de trabalhadores, bem como o de balcões a nível nacional e no estrangeiro. A "estrutura formal" corresponde ao "organograma" da instituição. No Quadro II apresentam-se os resultados em relação aos dois primeiros aspectos em análise.

Quadro II - Alguns dados actuais das instituições

Dados Instituições		Idade (anos)	DIMENSÃO (1)		
			Nº de trabalhadores	Nº de balcões	
				Nacional	Estrangeiro (2)
BANCOS COMERCIAIS	A	144	4.680	124	4
	B	103	4.539	99	12
	C	73	6.710	121	28
	D	68	6.085	141	12
	E	107	6.391	134	6
	F(3)	126		103	
G		111	9.822	342	10

(1) O número de trabalhadores e de balcões é relativo a Dezembro de 1986.

(2) o número indicado refere-se à totalidade de representações no estrangeiro independentemente da forma que assumam (agências, sucursais, escritórios de representação, serviços de emigração, etc).

(3) Por motivos de reestruturação funcional desta instituição aquando do seu contacto, não foi possível a sua caracterização. Esta instituição não foi, contudo, retomada nas fases seguintes.

Em relação à idade das instituições, podemos verificar que a maioria delas (cinco em sete) tem mais de 100 anos de existência, tendo as duas restantes mais de 50 anos. As idades extremas são de 144 e 68 anos, respectivamente, e correspondem ambas a bancos comerciais. Quanto a este parâmetro, e como podemos constatar, a Instituição Especial de Crédito (G) considerada não se diferencia das restantes instituições (111 anos).

Quanto ao número de trabalhadores, verifica-se uma certa homogeneidade entre os Bancos Comerciais. A Instituição Especial de Crédito diferencia-se neste parâmetro, evidenciando um valor superior aos dos Bancos Comerciais. De algum modo interdependente do número de trabalhadores, é o número de balcões nacionais onde se verifica também uma certa proximidade entre os bancos comerciais e uma discrepância destes com a instituição especial de crédito. Em relação ao número de balcões no estrangeiro, verifica-se uma maior diferenciação entre as várias instituições (em termos percentuais), cabendo o maior número a um banco comercial (39% do número total inventariado).

Estrutura formal/Organograma

Da comparação dos organogramas das instituições contactadas (apenas cinco referiram elementos sobre a sua organização), verifica-se que há em todos eles:

(a) uma hierarquização acentuada ocupando o Conselho de Gestão ou o Conselho de Administração (conforme os casos) o seu topo;

(b) a "Direcção de Pessoal" e a "Direcção de Organização e Informática" aparecem directamente dependentes do órgão máximo;

(c) na maioria dos casos, estas duas direcções estão enquadradas na mesma estrutura ou como "Direcções Centrais", ou como "Órgãos de Apoio Geral".

2. Dados Diacrónicos

Analisaremos aqui as principais fases por que passou cada instituição, quer ao nível da evolução do seu estatuto socio-jurídico, quer da introdução das novas tecnologias, particularmente no que respeita à informatização da função "caixa".

Do conjunto de dados estruturais e contextuais recolhidos em cada uma das instituições, e sintetizados no Anexo 1, verifica-se uma diferença evidente entre o conjunto dos Bancos Comerciais por um lado, e a Instituição Especial de Crédito, por outro. De facto, enquanto esta é desde a sua fundação uma instituição de crédito do sector público definida na lei Orgânica própria como "uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, com património próprio", os Bancos Comerciais cuja actividade se circunscreveu até 1975⁽⁴⁾ fundamentalmente ao mercado das operações a curto prazo, após essa data ficaram autorizados (D. L. 535 - J/77 de 29 de Agosto) a efectuar operações de crédito a médio e a longo prazo, assemelhando-se assim a sua actividade à das instituições especiais de crédito.

Os Bancos Comerciais partilham assim das seguintes características:

(4) Altura em que são nacionalizados (D.L. 132 - A/75) passando então a ser definidos como "pessoas colectivas de direito público, dotados de autonomia administrativa e financeira, com a natureza de empresas públicas" (in Fernandes, J. D., op. citada, pá 8).

- (a) a sua fundação aparece ligada a um ou dois indivíduos cujos apelidos ainda hoje são os que, na maior parte dos casos, surgem na designação porque são conhecidos;
- (b) todas estas instituições foram na fase inicial da sua existência "Casas Bancárias";
- (c) incorporaram casas bancárias e/ou bancos em falência;
- (d) foram nacionalizadas em 1975 e sujeitas às Bases Gerais das instituições de crédito (D. L. nº 729 - F/75).

A Instituição Especial de Crédito considerada, diferencia-se nitidamente destas instituições uma vez que (a) foi criada por Carta de Lei, assumindo desde logo a natureza de instituição de crédito do sector público; (b) não se encontra subordinada às bases Gerais das Instituições de Crédito, possuindo como se disse uma Lei Orgânica própria. Verifica-se, assim, que enquanto que os Bancos Comerciais passam por modificações mais ou menos profundas quanto ao seu estatuto, aquela mantém uma história relativamente mais uniforme ao longo da sua existência.

Em relação ao processo de informatização da função "caixa" em cada instituição, informação particularmente obtida através das entrevistas efectuadas⁽⁵⁾, descrevem-se no Quadro III os principais resultados obtidos.

(5) Não se tornou possível a obtenção de informação sobre todos os domínios previstos no guião (Anexo 2) já que os elementos nomeados em cada instituição possuíam em grau diferente (de acordo com as suas funções) conhecimentos sobre os domínios abordados.

Quadro III - Dados obtidos sobre o processo de informatização da função "caixa" nas várias instituições.

Instituições	Organização de trabalho	Início do processo	Direcções Envolvidas no processo ⁽¹⁾
A	"Front-office"	1984	"Organização e Informática" "Pessoal"
B	"Intermédia"	-----	-----
C	"Front-office"	1984	"Organização e Informática" "Pessoal"
D	"Front-office"	1982	"Organização e Informática" "Comercial" "Pessoal"
E	"Front-office"	1980	"Organização e Informática" "Pessoal"
F	"Back-office"	-----	-----
G	"Front-Office"	1980	"Organização e Informática" "Pessoal" Outras

(1) Serão indicadas apenas as principais.

Constatamos assim que das sete instituições pertencentes à nossa amostra em cinco delas a organização de trabalho vigente era a que assentava numa filosofia de "front-office", isto é, aquela em que o "caixa" realiza perante o cliente a maior parte das tarefas relativas a pagamentos e/ou recebimentos, servindo-se para tal de um terminal de computador; as outras duas (instituições "F" e "B") apresentavam organizações de trabalho diversas diferenciando-se da situação

anterior fundamentalmente porque não implicavam a informatização da função "caixa". Assim, a instituição "F" funcionava numa filosofia de "back-office" em todos os seus balcões, onde a organização de trabalho era a tradicional, ou seja, (a) o cliente entrega o documento ao "balconista" que o passa à rectaguarda onde é verificado pelo (b) "terminalista", depois o cliente é chamado ao (c) caixa ou eventualmente a outro "balconista" se se tratar dum assunto específico. Na instituição "B", a organização por nós observada consistia naquilo que poderemos denominar de situação "compromisso" entre o "front-office" e o "back-office", isto é, embora a função "caixa" não estivesse informatizada (em nenhum dos seus balcões) existiam "terminalistas" à face do balcão cuja função era a de dar apoio ao "caixa tradicional", realizando todo o serviço de "contabilidade", conferindo os créditos e débitos das caixas a funcionar, introduzindo no terminal os depósitos feitos directamente nos "caixas", e atendendo clientes (abrir contas; tratar dos levantamentos dos títulos mas sem mexer em dinheiro). Neste sistema, "caixa tradicional" e "terminalista" funcionam em ligação estreita.

Além disso, verificámos ainda que em todas as instituições consideradas:

(a) a Direcção/Departamento⁽⁶⁾ de Organização e Informática (D.O.I.) desempenhou/desempenha um papel fundamental em todo o processo, assumindo não só a sua liderança, como desencadeando o envolvimento de outras direcções/departamentos;

(b) destas, a Direcção de Pessoal ou de Recursos Humanos (conforme a instituição) foi a mais envolvida, nomeadamente nos processos de recrutamento, selecção e formação dos "caixas"; e, que

(c) o envolvimento de outras direcções bem como o grau da sua participação em todo o processo variou de instituição para instituição não sendo contudo tão significativo, como participação das anteriores.

(6) Designação variável de instituição para instituição.

Conclusões Gerais

Dos dados recolhidos nesta fase podemos concluir que, na generalidade, as diferentes instituições não se diferenciam significativamente quanto a alguns aspectos considerados da sua história (por exemplo, idade, dimensão, estrutura formal). Apesar da diferença constatada na evolução do estatuto socio-jurídico dos bancos comerciais e da instituição especial de crédito, estes dois tipos de instituição assemelham-se bastante quanto à sua evolução tecnológica (cf. Anexo 1).

De facto, todas elas passam primeiro por um período de mecanização de alguns dos seus serviços (década de 60), depois procedem à sua informatização (década de 70) e, mais recentemente, introduzem o teleprocessamento no balcão. É neste processo de introdução do teleprocessamento no balcão que surgem, de novo, algumas diferenças entre as instituições consideradas. De facto, a introdução do teleprocessamento levou ao aparecimento de três organizações de trabalho distintas: (a) organização em "front-office", (b) organização em "back-office" e, (c) organização "intermédia". Destas, apenas na primeira a função "caixa" era informatizada. Dado que o nosso objectivo base é o estudo dos efeitos da informatização na organização e conteúdo do trabalho, as fases seguintes deste estudo serão concretizadas apenas nas instituições que optaram pela organização de trabalho em "front-office".

Um outro aspecto em que se verificam semelhanças entre as instituições consideradas é o da participação das diferentes direcções no processo de informatização da função "caixa". A Direcção de Organização e Informática desempenhou em todas elas um papel preponderante, não só na responsabilidade que assumiu em todo o processo, como no envolvimento que proporcionou a outras direcções da instituição nas diferentes fases deste processo. Este facto terá também implicações directas na fase seguinte deste trabalho.

Assim, para a caracterização do processo de informatização da função "caixa" (2ª fase) tomaremos, basicamente, em consideração os depoimentos de elementos daquela direcção em cada uma das instituições. Para a caracterização da fase de recrutamento, selecção e formação dos "caixas" serão considerados também os depoimentos de elementos da Direcção de Pessoal, dado o seu contributo nesta fase do processo em estudo.

2ª FASE: ESTUDO DO PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO

DA FUNÇÃO "CAIXA".

Nesta fase procurámos caracterizar o processo seguido em cada instituição na informatização da função "caixa". Basicamente, pretendemos conhecer que tipo de decisões foram tomadas, de quem partiram e quem implicaram nas diferentes fases deste processo. O processo de informatização da função "caixa" será descrito em dois momentos fundamentais, o da concepção da mudança e o da sua implemetação.

A informação recolhida nesta segunda fase, através do recurso -a entrevistas a elementos da Direcção de Organização e Informática e da Direcção de Pessoal, permite uma análise do modo como foram tomadas e implementadas as decisões relativas às alterações na função "caixa" e serve de orientação para uma avaliação dos seus efeitos junto dos próprios ocupantes da função (3ª fase). Um certo confronto torna-se, assim, possível entre as expectativas tidas pelos órgãos de decisão e a vivência que os trabalhadores têm das mudanças operadas.

Amostra

Esta fase do estudo concretizou-se nas instituições que optaram pela organização de trabalho em "front-office" (instituições A, C, D, E e G), a única das formas de organização encontradas em que a função "caixa" era informatizada. Os elementos entrevistados pertenciam à Direcção de Organização e Informática (D. O. I.) e à Direcção de Pessoal (D. P.), principais intervenientes no processo em estudo tal como apurámos da análise dos dados recolhidos na primeira fase.

Procedimento

Dada a inexistência de relatórios escritos sobre o processo em análise optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas, dadas as possibilidades decorrentes de uma recolha mais diversificada e mais rica de dados. Contudo, e de modo a prevenir uma eventual dispersão na sua análise posterior, preocupou-nos fundamentalmente a recolha de dados relativos (1) ao processo em si (principais estádios/fases e intervenientes e, estádios do processo em que cada um foi implicado); e, (2) à avaliação do novo sistema (vantagens, desvantagens, perspectivas futuras).

Os domínios abordados no guião da entrevista utilizada com elementos da Direcção de Organização e Informática (Anexo 3) foram seleccionados do guião de entrevista utilizado em estudos similares (Wainwright & Francis, 1984, p. 213-215). Os domínios abordados no guião de entrevista utilizado com os membros da Direcção de Pessoal (Anexo 4) foram por nós escolhidos com base nas informações que íamos obtendo nomeadamente dos elementos contactados da "Direcção de Organização e Informática" sobre a participação daqueles no processo em análise.

Dado o carácter semi-estruturado das entrevistas nem sempre obtivemos resposta em cada instituição para todas as questões formuladas o que por vezes

nos dificultou a elaboração de conclusões gerais sobre cada domínio. Em contrapartida, obtivemos informações "marginais" que muito enriqueceram, julgamos, este trabalho.

Análise dos dados obtidos

Por ser mais adequada ao método utilizado na recolha de dados desta fase, optámos por uma descrição exaustiva, para cada uma das instituições, dos conteúdos das entrevistas realizadas. Para tal, seleccionámos das mesmas entrevistas os extractos mais relevantes quer eles se enquadrassem ou não nos domínios em que inicialmente estávamos interessados.

Apesar do objectivo subjacente à realização de entrevistas a elementos destas duas direcções (Direcção de Organização e Informática e Direcção de Pessoal) ter sido o de melhor poder caracterizar o processo em estudo, achámos por bem diferenciar a origem dos extractos por nos parecer poder vir a enriquecer a análise. Deste modo, assinalaremos todos os dados recolhidos com elementos da Direcção de Pessoal (a escolha foi arbitrária) colocando à frente do número que antecede o texto as iniciais da mesma (D.P.).

Para efeitos de análise a informação será agrupada em dois domínios: o da informatização da função e principais intervenientes, e o da avaliação do novo sistema de funcionamento do balcão (modificações introduzidas nos postos de trabalho interdependentes com o do "caixa"). Quanto ao primeiro domínio, procurámos analisar as fases de concepção da função (objectivos, processo e intervenientes), de recrutamento, selecção e formação dos "caixas", e a da implementação do sistema.

Na avaliação do novo sistema consideraremos as vantagens e as desvantagens daí decorrentes, as alterações verificadas e o grau de adequação entre os objectivos propostos e os objectivos realmente atingidos.

I. Processo de Informatização da Função "Caixa" e Principais Intervenientes.

A. Reconcepção da Função: Objectivos⁽⁷⁾

Refira-se que, nestas instituições, a informatização da função seguiu-se à introdução do teleprocessamento no balcão. Dada a sua interligação optámos por tomar os objectivos apontados na sua globalidade.

INSTITUIÇÃO A:

(a) modernização da instituição;

(b) racionalização das despesas gerais (menos pessoas no balcão e balcões mais pequenos pois os clientes demoram menos tempo no interior da instituição);

(c) melhoria da imagem do instituição junto do público: o cliente contacta só um funcionário e o seu atendimento é mais rápido;

(d) garantir o controlo imediato do trabalho do caixa (anteriormente o controlo era feito só ao fim do dia);

(e) tornar a relação cliente/instituição mais importante que a relação cliente/agência, ou seja, garantir que o cliente seja tratado de igual modo quer se dirija à agência onde abriu conta e é conhecido ou a outra qualquer agência da instituição.

(7) Em duas das instituições não foi possível termos conhecimento destes objectivos.

INSTITUIÇÃO C:

- (a) maior eficiência da gestão simplificando os processos administrativos com um sistema de informação melhor
- (b) servir melhor o cliente, mais rapidamente;
- (c) aumentar a produtividade, com menos funcionários.

INSTITUIÇÃO G:

- (a) obter uma solução técnica mais barata: uma linha telefónica para vários terminais;
- (b) reduzir o tempo de permanência do cliente no balcão reduzindo ao mínimo o número de vezes que ele contacta com alguém da instituição, o que levou a reequacionar todo o funcionamento do balcão;
- (c) informatizar, de facto, o balcão pois só estava informatizado a parte relativa à movimentação de contas;
- (d) rentabilizar as informações disponíveis no computador central.

Conclusão

Podemos concluir que com a introdução do teleprocessamento no balcão as três instituições pretendiam basicamente prosseguir (1) objectivos comerciais (marketing) de venda de imagem, (2) objectivos económicos visando o aumento da produtividade e, (3) objectivos técnicos.

No primeiro grupo de objectivos enquadra-se o de melhorar a relação instituição/cliente, principalmente pelo aumento da rapidez de atendimento; como objectivos económicos salientem-se os de (a) aumentar a eficiência/eficácia do serviço através, nomeadamente, do aumento do controlo do trabalho do "caixa", da rentabilização das informações disponíveis e dos serviços e, (b) racionalizar as despesas, quer humanas quer técnicas e, nos objectivos técnicos, a intenção de informátizar de facto, o balcão.

B. Reconcepção da função: Fases do processo e principais intervenientes

INSTITUIÇÃO A:

(a) Por definição de funções é à Direcção de Organização e Informática que compete desenvolver as acções e tomar as iniciativas para novas metodologias de trabalho por isso foi a Direcção de Organização e Informática que propôs a reconversão do caixa "back-office" em "front-office";

(b) Definiu, coadjuvada pela Direcção de Auditoria e Inspeção, os aspectos relativos à segurança, ao local de trabalho, aos equipamentos (há hoje uma normalização do local de trabalho, dos equipamentos e das funções em todos os balcões);

(c) A Direcção de Organização e Informática é o motor, a única responsável da tecnologia; no resto, serve de "pivot" havendo maior ou menor colaboração das outras Direcções.

(d) O caixa é praticamente um autómato, não serve melhor o cliente se for simpático. Ele deve ser rápido e, capaz de

resolver com diplomacia e educação qualquer problema que surja na viabilização da operação pretendida pelo cliente (8) (daí a necessidade dos cursos de relações humanas e atendimento);

(e) Depois de definida a imagem do "caixa" cabe às Direcções de Organização e Informática, Comercial e de Inspeção desenvolverem os meios necessários à sua concretização;

(g) A definição das funções do caixa foi feita pela Direcção de Organização e Informática em conjunto com a Direcção de Pessoal. A Direcção de Organização e Informática diz: "queremos um "robot" que faça isto", depois a Direcção de Pessoal e as Direcções Comerciais encarregam-se de definir o perfil "robot" do caixa e a Direcção de Pessoal de fazer a selecção dos caixas.

INSTITUIÇÃO C:

1. É à "Organização" que compete: (a) a organização propriamente dita (definição dos processos de trabalho e dos meios): quando um balcão abre ou é modificado cabe-lhe uma palavra em termos de racionalização de espaços e meios; é ela que define os quadros de pessoal do balcão; os tipos de equipamento; o tipo de mobiliário; comprimento do balcão (toda a parte administrativa do balcão); e, (b) a definição dos métodos.

2. A "Direcção de Organização e Informática":

(a) fez a proposta ao Conselho de Gestão para introdução do teleprocessamento nos balcões;

(8) Esta "imagem" do caixa foi obtida a partir de inquéritos feitos pela instituição aos clientes para avaliar as suas motivações quando vão a um balcão e são atendidos por um funcionário.

(b) decidiu-se pelo "front-office" enquanto modelo organizacional do balcão;

(c) determinou a necessidade de envolvimento de outros órgãos neste processo;

(d) determinou as necessidades de pessoal, de formação, assumindo mesmo no início o processo de formação.

3. Para a definição das funções do novo caixa partiu-se das funções do "caixa tradicional", do balconista e do posicionista (10) constituindo-se um grupo de três pessoas: uma da Informática, uma da Organização e uma da Comercial para esta definição;

4. a definição do perfil do ocupante da função foi feita em conjunto com a Direcção de Pessoal:

(a) a Direcção de Organização definiu as exigências funcionais do posto;

(b) a Direcção de Pessoal definiu as exigências humanas.

INSTITUIÇÃO D:

1. A Direcção de Organização e Informática em conjunto com a Direcção Comercial quantificou o número de postos caixa necessários em "front-office" (superior ao número de "caixas-tradicionais"); planeou completamente a remodelação do local/espço do posto de trabalho e os Serviços de Engenharia concretizaram o projecto.

2. Sob proposta da Direcção de Organização e Informática o Conselho de Gestão resolveu comprar uma aplicação para "Contas



"Correntes" cuja compra implicava que (a) ou o caixa passaria a realizar um conjunto de funções determinadas, (b) ou o balcão adoptava o sistema de "back-office".

3. A Direcção de Organização e Informática propôs a compra da "aplicação em questão porque: (a) no imediato, era a única disponível; (b) já estava testada numa instituição estrangeira; (c) era compatível com o equipamento da instituição; (d) não havia recursos humanos com tecnologia adequada para o desenvolvimento duma aplicação própria (seria um processo moroso caso se se optasse por esta alternativa) e, (e) serviria de suporte ao desenvolvimento da aplicação que inevitavelmente teria de ser desenvolvida (era um "caso resolvido").

4. Optou-se por centralizar no caixa todos os movimentos de tesouraria (estes tinham todos suporte na aplicação de "Contas Correntes") devido à necessidade de fazer a recolha local sem acréscimo de pessoal (política de economia dos recursos humanos) rentabilizando ao máximo todos os procedimentos em todas as operações do balcão.

5. Por este conjunto de razões, as funções do caixa "front-office" foram determinadas objectivamente por dois vectores:

(a) a própria filosofia do desenvolvimento da aplicação e,

(b) a necessidade de rentabilizar ao máximo os recursos humanos, esbatendo a sobrecarga de trabalho que é para o balcão a necessidade de recolha local de documentos (nos balcões dependência).

6. A Direcção de Organização e Informática não participou na definição do perfil do ocupante do posto de trabalho, porque

entendia que o problema do equipamento não era determinante do perfil, isto é, qualquer pessoa, com treino conseguia funcionar com a aplicação e com o equipamento; o que seria determinante eram as características específicas dos "caixas tradicionais", (dada a sua evolução na instituição).

7. (D.P.) A Direcção de Pessoal faz um levantamento da função "terminalista": efectua observações directas da função noutra instituição; contacta com a Direcção de Organização e Informática, que nesta instituição funcionou como "cliente" da primeira, ou seja, o processo foi orientado pela Direcção de Pessoal, que foi quem determinou o que fazer às pessoas e quem desencadeou o processo de sensibilização e recrutamento das pessoas para a nova função;

8. (D.P.) A Direcção de Organização e Informática dizia mais o que necessitava; o que é que pensava que ia ser o posto de trabalho; que tipo de exigências faria do ponto de vista técnico, etc; a parte da adaptação humana a essas exigências técnicas cabia à Direcção de Pessoal (isto no início do processo).

9. O perfil foi definido pela Direcção Comercial (através do gabinete de Recursos Humanos que possuía na altura) e a Direcção de Pessoal encarregou-se de o "executar", de o concretizar; este perfil foi assim, fundamentalmente definido por questões de carácter comercial, baseado no "perfil do atendedor" e não num perfil de alguém que manipula um equipamento e que é determinado por exigências tecnológicas;

INSTITUIÇÃO E

1. A Direcção de Organização e Informática encarregou-se:

(a) do levantamento das necessidades; (b) da compra e adaptação da aplicação; (c) de mostrar a aplicação às Direcções Comercial e de Pessoal; (d) da elaboração do "Manual do Utilizador" juntamente com a Direcção de Pessoal (área de Formação); (e) da definição das linhas telefónicas necessárias à implementação do sistema; e, (f) do arranque dos balcões.

2. A instituição fez a selecção de uma aplicação das disponíveis internacionalmente e depois a "Organização", que conhece a realidade da instituição e as suas necessidades teve de adequar essa aplicação envolvendo outras direcções nomeadamente a Comercial e a de Pessoal;

3. Foi a "Direcção de Organização e Informática", pelas próprias funções que desempenha e lhe cabem na organização quem definiu as funções do "caixa-tele" (mas não isoladamente).

4. A Direcção de Pessoal (a) analisou a componente humana dos caixas que existiam; (b) estabeleceu com a Direcção de Organização e Informática um perfil do novo caixa; e, (c) fez a selecção de acordo com esse perfil.

INSTITUIÇÃO G:

1. A Direcção de Organização e Informática

(a) analisou o funcionamento existente na caixa;

(b) de viagens realizadas ao estrangeiro verificou que, genericamente, a tendência era para o atendimento único, numa filosofia de "front-office":

(c) fez a adaptação nacional da "aplicação" de tal filosofia; fizeram-se opções no sentido de operacionalizar um sistema com o máximo de controlo (dado o grande número de fraudes).

2. Para o design do aspecto físico da caixa a Direcção de Organização e Informática (única direcção envolvida) procedeu da seguinte forma:

(a) mandou fazer o projecto de um balcão físico;

(b) pensou nos móveis a lá encaixar, tendo em atenção a sua funcionalidade e mobilidade (tinham de ser móveis transportáveis e que podessem ser replicados sempre que fosse necessário abrir outro balcão).

3. A definição das funções do "caixa front-office" foi feita no início pela Direcção de Organização e Informática que após análise do conjunto de funções realizadas no sistema tradicional procedeu à sua reunião no posto do caixa-tele, atendendo ao objectivo da polivalência destes caixas.

4. Na fase inicial do processo a Direcção de Organização e Informática não definiu o perfil das exigências do posto ⁽⁹⁾ e, só houve condições pré selectivas para os que não eram caixas (habilitações, idade).

5. (D.P.) Após a implicação da Direcção de Pessoal no processo, esta e a Direcção de Organização e Informática definiram

(9) Este perfil só mais tarde é definido quando a Direcção de Pessoal assume o processo.

o perfil do "caixa-tele" depois da Direcção de Organização e Informática definir as funções que estes iriam efectuar.

6. (D.P.) Esta função foi "extraordinariamente enriquecida" em comparação com a do "caixa tradicional" pois enquanto a este lhe era exigido apenas que (1) fosse sério; (2) soubesse contar dinheiro e, (3) soubesse ler uns números no cheque ou documento que o cliente ou a rectaguarda lhe entregava; ao "caixa-tele" passava a ser exigido que (1) soubesse operar com um terminal; (2) tivesse capacidade de decisão (maior autonomia na sua actuação); (3) boa capacidade relacional (passa a ser o único interlocutor da instituição para a maioria dos clientes); e, (4) soubesse manusear dinheiro (exigência já do "caixa tradicional").

Conclusões:

(1) Na generalidade, o processo de reconcepção da função "caixa" consistiu em três fases distintas: (a) concepção do aspecto físico da caixa; (b) determinação das funções do caixa; e, (c) elaboração do profissiograma da função.

(2) Em qualquer uma destas fases foi a Direcção de Organização e Informática quem assumiu a liderança do processo envolvendo ou não outras direcções de acordo com a fase em questão (Quadro IV).

Quadro IV - Direcções envolvidas em cada uma das fases características do processo de reconcepção da função "caixa".

Fases	Aspecto físico da caixa	Funções do "caixa-tele"	Requisitos para a função
Instituições			
A	"Organização e Informática" "Auditoria e Inspeção"	"Organização e Informática"	"Pessoal" e "Comercial"
C	"Organização e Informática"	"Organização e Informática" "Comercial"	"Organização Informática" "Pessoal"
D	"Organização e Informática" "Comercial"	"Organização e Informática"	"Comercial" e "Pessoal" (Gab. de Recursos Humanos)
E	?	"Organização e Informática"	"Organização e Informática" e "Pessoal"
G	"Organização e Informática"	"Organização e Informática"	Organização e Informática" (fase inicial) "Pessoal" (numa fase posterior)

(3) Em qualquer uma das instituições consideradas verifica-se uma evolução no grau de participação de cada uma das suas direcções, isto é, se no início do processo a situação era a referida no ponto anterior a tendência actual é para a participação autónoma e voluntária de cada uma em áreas que lhes dizem respeito, embora a Direcção de Organização e Informática continue a desempenhar um papel preponderante em todo o processo dadas as funções específicas de que naturalmente está imbuída.

C. Processos de Recrutamento, Selecção e Formação

INSTITUIÇÃO A:

1. O recrutamento dos candidatos fez-se em primeiro lugar de entre os que já eram caixas e depois de outros empregados da instituição (só recrutamento interno);

2. Processo de selecção dos caixas tradicionais ⁽¹⁰⁾ (a) Preparação de fichas a enviar aos caixas tradicionais para a sua selecção; (b) Análise dos dados das fichas e selecção dos candidatos (pela equipa Direcção de Pessoal, Direcção de Organização e Informática;

3. Processo de selecção dos "Empregados de Carteira" ("mais rigoroso")

(a) Emissão de uma circular dirigida a todos os funcionários com um anexo para inscrição dos interessados. Da circular constavam informações sobre as condições de inscrição (5º ano do Liceu ou 9º ano de escolaridade completo; idade até aos 40 anos; nível 4, no mínimo; alguns conhecimentos de Francês e Inglês); as características do processo de selecção (testes e entrevistas); as condições mínimas garantidas (período de adaptação de 6 meses; remuneração pelo nível seis, no mínimo).

(b) Selecção dos candidatos (realizada só pela Direcção de Pessoal).

4. A formação foi idêntica para todos os seleccionados e consistia num módulo teórico sobre o tipo de operações que se

(10) Cerca de 25 a 38% dos "caixas tradicionais" foram eliminados.

podem resolver no balcão; e, numa componente prática de resolução de situações simuladas num balcão experimental montado na Direcção de Organização e Informática.

INSTITUIÇÃO C:

1. (D.P.) Fez-se uma consulta a toda a população bancária (inquérito) no sentido de arranjar candidatos para a função caixa: primeiro, fez-se o recrutamento e a selecção de "caixas tradicionais" e só depois de outros empregados;

2. A selecção foi da inteira responsabilidade da Direcção de Pessoal que se baseou no conjunto de funções e exigências da nova função definidas pela Direcção de Organização.

3. A formação, igual para todos os seleccionados e liderada pela Direcção de Organização e Informática, foi dividida em vários módulos cada um da responsabilidade duma Direcção:

(a) a Direcção de Pessoal assumiu a formação teórica no domínio comportamental (cursos de relações públicas, atendimento, etc.)

(b) a Direcção de Organização e Informática assumiu a parte funcional da formação (utilização dos equipamentos; conhecimentos sobre a documentação a utilizar, etc.) - com balcão - simulação.

INSTITUIÇÃO D:

1. (D.P.) Houve primeiro, um recrutamento interno de caixas tradicionais e de outros empregados da instituição e, depois um recrutamento externo.

2. (D.P.) O processo de selecção foi idêntico para os três tipos de candidatos e constou da realização de (a) entrevistas de gestão, onde se recolhiam dados sobre o que tinham e não tinham feito anteriormente e, de testes psicotécnicos orientados para a função "terminalista";

3. A Direcção de Organização e Informática não participa na selecção dos caixas pois entende que qualquer funcionário saberá trabalhar com o equipamento desde que devidamente formado.

4. A formação do pessoal que vai trabalhar com a aplicação (directa ou indirectamente, isto é, utilizadores e gerências) é feita pela Direcção de Organização e Informática e consiste numa parte teórica (alargamento dos conhecimentos bancários) e, numa parte prática em ambiente de teste/simulação;

5. A formação está dividida em módulos específicos para as três camadas de funcionários do balcão: caixas, terminalistas (outros que funcionam com "contas correntes"), e gerências. Em geral, cada elemento tem uma formação de 2 dias e a Direcção de Organização e Informática ocupa na formação cerca de duas semanas.

INSTITUIÇÃO E:

1. Saiu primeiro uma circular onde para além da definição sucinta do que seria o "caixa-tele" e das exigências da função era

referida a obrigatoriedade dos caixas tradicionais se candidatarem e se submeterem à selecção.

2. O recrutamento é feito pela "Gestão de Pessoal": (Direcção de Pessoal): primeiro, chamaram-se por grupos os que já eram caixas e explicou-se-lhes as exigências da nova função tendo eles a possibilidade de aderir ou não ao novo sistema (não houve assim qualquer critério pré-selectivo, pelo menos, intencional); depois, foi feito o recrutamento dos outros empregados através de inscrição.

3. A selecção, igual para os dois tipos de candidatos, consistiu na aplicação de testes de aptidões intelectuais e sensoriais; questionários/inventários de personalidade; e, na realização de provas de grupo e entrevista individual.

4. Na selecção, realizada pelo Gabinete de Psicologia (Direcção de Pessoal), foram factores decisivos na escolha dos indivíduos (a) a motivação para a função; (b) a dimensão relacional; (c) o "controlo emocional", "auto-confiança" e "maturidade" do indivíduo, para além da (d) a "capacidade de aprendizagem" (necessária na formação) e, das (e) as aptidões sensoriais (necessárias na formação prática).

5. A formação, concretizada pelo Centro de Formação (Direcção de Pessoal), embora revestisse aspectos teóricos e práticos incidia fundamentalmente (75 a 80%) na prática concretizada no balcão-simulação onde eram simuladas todas as operações; os que nunca tinham sido caixas faziam ainda uma formação na "Tesouraria" para "aprenderem" a manusear dinheiro e, além disso, na sua formação insistia-se mais no controlo contabilístico da caixa (o "fecho").

6. Os cursos de formação eram diferentes para caixas-tele, terminalistas, procuradores e chefias (incluindo aqui chefe e subchefe administrativo, gerente e subgerente):

(a) para os dois primeiros, os utilizadores directos, a formação pendia mais para a dimensão de utilizador de terminal;

(b) para as chefias, incidia essencialmente no "pôr o balcão a funcionar"; controlo de segurança do balcão e, operações base de obtenção de quaisquer informações necessárias e,

(c) para os procuradores, cujo papel se situa entre o das chefias e o do caixa, coordenando o trabalho dum número restrito destes, a formação incidia simultaneamente nas duas componentes anteriores: a de operador e de controlo.

INSTITUIÇÃO G:

1. Os processos de Recrutamento, Seleção e Formação dos "caixas" foram assumidos no período inicial pela Direcção de Organização e Informática e, posteriormente pela Direcção de Pessoal.

2. No início, cada um destes processos caracterizavam-se assim:

(a) Recrutamento interno de "caixas tradicionais" e outros empregados;

(b) Testes seletivos rigorosos (porque o pessoal que ocupava a função caixa era o menos qualificado) construídos com base na

junção de uma série de aspectos encontrados nos testes utilizados noutras instituições de crédito - ("teste compósito");

(c) os que passavam (poucos) eram submetidos a uma formação prática de 3,4, 5 dias sobre como trabalhar com a máquina.

3. (D.P.) Posteriormente,

(a) o recrutamento passa a ser feito pela Direcção de Pessoal através de circular dirigida a todos os funcionários com descrição da nova função e das suas exigências e indicação de que os caixas tradicionais deveriam ser candidatos obrigatórios; fez-se a seguir a sensibilização das gerências pedindo-lhes que (a) nos seus balcões influenciassem os empregados para se candidatarem e, (b) abdicassem de todos os preconceitos em relação aos seus empregados (quer positivos ou negativos).

(b) O processo de selecção realizado pela Direcção de Pessoal⁽¹¹⁾ baseava-se na realização de uma bateria de testes (teste de inteligência e aptidões específicas); de provas de grupo (comportamento e personalidade); e, de entrevistas individuais.

(c) O programa de formação foi decidido pela Direcção de Pessoal e Direcção de Organização e Informática: a Direcção de Organização e Informática fez a formação de 12 monitores da Direcção de Pessoal que se encarregariam da formação (teórica e prática) dos "caixas-tele" ; esta consistiu numa formação teórica (conhecer o equipamento e o próprio esquema de funcionamento do sistema e interligações); e, numa formação prática (no local de trabalho, com o objectivo de ensinar a lidar com o equipamento).

Conclusões:

1. Quanto às características de cada um dos processos e, numa globalidade, verificamos que:

(a) na fase inicial do processo a maioria das instituições optou pelo recrutamento interno (primeiro de entre os que exerciam já a função de "caixa" e, depois de entre outros empregados da instituição) utilizando para tal uma "circular" informativa sobre a nova função; só posteriormente, e quando esgotados estes recursos, foi aberto concurso para indivíduos exteriores à instituição (recrutamento externo);

(b) o processo de selecção adoptado foi o mesmo independentemente da função que cada um desempenhava anteriormente e constava da realização de provas de capacidade geral e específica e de entrevistas (de grupo e individual), após o que os candidatos eram classificados de acordo

(c) a Formação dada aos futuros ocupantes da função "caixa" constou de uma parte teórica sobre conhecimentos bancários em geral e, de uma parte prática para aprendizagem do manuseamento com o terminal.

Em algumas instituições realizou-se também ou um curso de Formação (instituição "E") ou apenas uma "acção de sensibilização" (instituição "A") para as chefias de balcão.

2. No início do processo a Direcção de Organização e Informática (D.O.I.) desempenhou um papel importante no recrutamento, selecção e formação dos "caixas", verificando-se uma tendência actual para que a Direcção de Pessoal (D.P.) assumia, cada vez mais, a liderança destes processos (Quadro V).

Quadro V - Direcções intervenientes nos processos de Recrutamento, Selecção e Formação dos operadores de caixa "front-office" (a linha a tracejado simboliza períodos de tempo distintos)

Processos Instituições	Recrutamento	Selecção	Formação
A	?	D.P. + D.O.I. <u>ou</u> D.P.(1)	D.O.I
B	D.O.I.	D.O.I.	D.O.I.
	D.P.	D.P.	D.P. + D.O.I.
C	D.P.?	D.P.	DOI + D.P.
D	D.P.	D.P.	D.O.I.
E	D.P.	D.P.	D.P.

(1) A selecção dos que eram "caixas tradicionais" foi feita conjuntamente pela D.O.I. e D.P.; a dos outros empregados da instituição apenas pela D.P..

D. Implementação do Sistema

INSTITUIÇÃO A:

1 Na implementação prática do sistema há elementos da Direcção de Organização e Informática que se deslocam para os balcões para darem o apoio necessário;

2 Não se verificaram grandes problemas aquando do arranque dos balcões porque:

(a) houve treino/formação prática intensiva com casos simulados;

(b) começou-se com os balcões mais pequenos onde o risco de haver problemas era menor; e,

(c) a Direcção de Organização e Informática fez um acompanhamento intensivo da implementação do sistema.

INSTITUIÇÃO C:

1. O acompanhamento foi feito por indivíduos da Organização durante duas ou três semanas;

2. Problemas:

(a) actualização dos próprios técnicos da Direcção de Organização e Informática nos novos produtos;

(b) preparação e formação a dar a todas as pessoas do balcão (os processos de trabalho são diferentes para todos eles);

(c) capacidade de aprendizagem das pessoas; a resistência a novas aprendizagens; a adaptação após a formação (este factor estava dependente também dos processos de trabalho que cada um já tinha, por exemplo, os que trabalhavam já com o equipamento autónomo, com bandas, resistiam menos e adaptavam-se melhor); etc..

3. Reacções das gerências de balcão:

(a) uns, recusavam aproximar-se dos equipamentos pois quem precisava de trabalhar com o sistema eram os empregados;

(b) outros, fizeram a formação e adaptaram-se bem;

(c) outros ainda, fizeram a formação e depois não praticavam (por exemplo, em caso de necessidade não viabilizavam

operações que só eles com o seu nível de responsabilidade podiam viabilizar).

INSTITUIÇÃO D:

1. A Direcção de Organização e Informática assegura o arranque físico do balcão e presta assistência acompanhando, durante a primeira semana, o arranque do balcão;

2. Não surgiram quaisquer problemas no arranque dos balcões.

INSTITUIÇÃO E:

1. No arranque dos balcões o acompanhamento foi feito só por equipas da "Organização";

2. Na implementação do novo sistema surgiram alguns problemas como por exemplo, a "Organização" não pôde manter o seu "timing" de abertura de balcões porque havia pessoas mal seleccionadas e/ou formadas;

3. Houve reacções pouco positivas por parte dos gerentes (chefias) no início do processo que nem mesmo a sua formação no domínio conseguiu evitar.

INSTITUIÇÃO G:

1. Na implementação do sistema participaram a Direcção de Organização e Informática ("dinamizadora e motora da

transformação"), a Direcção de Filiais e Agências e a Direcção de Depósitos (por "arrastão" da primeira); posteriormente, a implementação passou a ser acompanhada por monitores da Direcção de Pessoal (mais concretamente da Formação), Direcção de Organização e Informática e Direcção de Filiais e Agências.

2. problemas surgidos:

(a) rotura entre as chefias e os executantes do posto de trabalho informatizado: formaram-se os ocupantes do posto não os gerentes que em caso de problemas de funcionamento do balcão deixam de poder aplicar as anteriores soluções (problema de "poder", pois o verdadeiro chefe operacional da Agência passa a ser o empregado);

(b) problemas técnicos de variada ordem (totais que não davam certo, linha que ia "abaixo").

Conclusões

Da análise dos extractos de entrevista é possível concluir que:

(1) A Direcção de Organização e Informática liderou inteiramente a implementação do sistema tendo, num caso apenas, envolvido outras direcções (Instituição B). Em geral, os técnicos desta direcção permaneciam nos balcões durante as primeiras semanas de funcionamento do teleprocessamento de modo a resolverem quaisquer problemas que surgissem.

(2) Apenas três instituições referem problemas aquando da introdução do teleprocessamento no balcão, facto a que não terá sido alheio o longo tempo decorrido desde o início do processo em análise. Dos problemas

referidos o mais citado foi o relativo à resistência oferecida pelos "caixas" e, principalmente pelas chefias à tecnologia introduzida. Esta resistência assumiu, no caso das chefias, não só a forma passiva de desinteresse pela máquina como uma forma activa de recusa em viabilizar operações necessárias. Nos "caixas", a resistência traduziu-se basicamente por dificuldades de aprendizagem ou de adaptação ao novo equipamento.

Esta forma de recusa das chefias deverá ser entendida como uma expressão da desestabilização da relação de poder até aí existente no balcão. De facto, caso surjam problemas no funcionamento do sistema, as chefias, por um lado, deixam de poder aplicar as soluções anteriores por já não servirem e, por outro, não possuem soluções informáticas alternativas. Nestas situações perdem o controlo da situação e são "ultrapassados" pelos técnicos de informática. Considerando as fontes de poder definidas por Crozier (1977, p. 71) diremos que houve uma alteração na significância da fonte de poder, ou seja, a posse de uma competência específica e de especialização funcional (por parte dos informáticos) passou a ser mais importante no novo contexto do que o poder que era atribuído às chefias pelas regras gerais da Organização.

Conclusões Gerais

A abordagem adoptada no processo de reconcepção da função "caixa" foi a tradicional (Wainwright & Francis, 1984) ou tecnocrática (Orstman & Guillon, s. d.). De facto, um dos aspectos que mais se destaca no modo como este processo foi conduzido é o do papel preponderante que a Direcção de Organização e Informática (D.O.I.) teve ao longo das várias fases. Desde a opção pela organização de trabalho em "front-office" ,no início do processo, até à fase de implementação das mudanças concebidas, a D. O. I. assumiu a liderança do processo envolvendo, em certas fases (recrutamento, selecção e formação), outras direcções sem, contudo, perder a liderança do processo.

De acordo com a classificação proposta por Wainwright & Francis, diremos que se tratou de uma abordagem em que o processo de decisões foi completamente centralizado e em que não houve a participação dos futuros utilizadores em qualquer das fases. Todo este processo foi basicamente orientado por objectivos económicos e técnicos, o que é comprovado não só pela ausência de referência a

objectivos humanos na introdução do teleprocessamento, mas também pelo modo como foram operacionalizados a selecção e a formação. Enquanto que o primeiro foi realizado com base no pressuposto da sobrequalificação dos trabalhadores, o processo de formação traduziu-se, fundamentalmente, pela adaptação do trabalhador às alterações técnicas e de conteúdo do seu posto de trabalho. A própria implementação do sistema consistiu em deslocar os técnicos de informática para os balcões, de modo a procederem aos reajustes necessários.

Encontramos, assim, neste processo uma divisão nítida entre a fase de (re)concepção e a de realização do trabalho, como acontecia nos modelos de organização tradicionais (nomeadamente o taylorismo). Esta divisão é evidenciada não só pelo maior investimento que é dado à fase de reconcepção, como também pela ausência de participação dos trabalhadores na concepção das mudanças.

A esta abordagem têm aparecido associados alguns efeitos. Por um lado, verifica-se uma tendência para o aumento do grau de centralização do processo de tomada de decisão e da standardização das tarefas, o que aparece associado a queixas dos trabalhadores sobre a inflexibilidade do sistema (Whisler, 1970) e, por outro, um decréscimo da qualidade dos postos de trabalho ao reduzir-se a variedade, a responsabilidade, a autonomia e a criatividade - factores relevantes para a reconcepção sociotécnica dos postos de trabalho (Braverman, 1974; West, 1982).

Tendo em consideração a abordagem que foi utilizada para a reconcepção da função "caixa", procurámos analisar, junto dos "caixas" e das chefias de balcão, na fase seguinte deste trabalho, quais os seus efeitos ao nível do conteúdo e organização do trabalho.

3ª FASE: AS MODIFICAÇÕES DE CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO

OCORRIDAS APÓS A INFORMATIZAÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"

Com a concretização desta fase do estudo e tal como dissemos anteriormente propomo-nos fazer uma primeira abordagem ao modo como as chefias de balcão e os "caixas-tele" percebem as mudanças ocorridas

respectivamente, na organização e conteúdo do trabalho do caixa após a sua informatização. A avaliação de tais percepções permite-nos, ainda, ver em que medida se verifica uma coincidência de pontos de vista entre os "caixas" e os elementos das direcções entrevistados na 2ª Fase deste trabalho.

Numa primeira parte, centramo-nos na análise das modificações de conteúdo da função "caixa" percebidas pelos seus ocupantes; numa segunda parte, e em consequência dos dados recolhidos na primeira, analisaremos as alterações que a reconcepção deste posto de trabalho provocou na organização de trabalho do balcão. Enquanto que para a primeira parte tomamos as respostas dos "caixas", para a segunda foram entrevistadas as chefias de balcão pois pelas suas funções são os elementos mais bem posicionados para tal análise.

A. Modificações no conteúdo da função "caixa" percebidas pelos seus ocupantes

Amostra

Dado o carácter exploratório do estudo, optámos por realizar esta avaliação numa só instituição. A escolha da instituição teve a ver com dois aspectos que consideramos contribuiriam fortemente para uma experiência enriquecida no processo em estudo, nomeadamente, o facto de ser uma das instituições que há mais tempo iniciou o processo de informatização da função "caixa" (1980) e, de se encontrar actualmente em fase de remodelação de todo o sistema dada a sua absolência.

Dado que o objecto de estudo nesta fase são essencialmente os ocupantes da função "caixa" a escolha dos balcões onde o mesmo se concretizou esteve subordinada aos critérios que considerámos essenciais na escolha dos "caixas" a

entrevistar. Assim, estabelecemos que estes deveriam (1) pertencer a dois grupos distintos: (a) "caixas-tele" que tivessem exercido a função de "caixa tradicional" e, (b) "caixas-tele" que tivessem exercido outras funções que não as de "caixa"; e, (2) no mínimo, possuir dois anos de experiência na função de "caixa-tele" e na função de "caixa tradicional".

A razão da existência deste segundo critério interliga-se com a do primeiro pois, como pretendemos estabelecer comparações entre o modo como os dois grupos de "caixas-tele" percebem alguns aspectos do seu trabalho após a informatização da função, tínhamos de assegurar por um lado, (a) que os "anos de exercício da função" não afectasse de modo diferente a percepção duma e de outra (daí o controlo desta variável) e, por outro, (b) que tal percepção fosse o mais próxima possível da realidade (consideramos que 2 anos de exercício da função eram suficientes para garantir este aspecto).

Não estabelecemos nenhum limite máximo de anos de exercício da função porque, por um lado, não nos parecia poder vir a afectar de qualquer modo os resultados obtidos e, por outro, colocar-nos-ia problemas ao nível do quantitativo da amostra dada a dispersão com que este dado se manifestava (11) na população considerada.

A nossa amostra ficou assim constituída por doze "caixas-tele", distribuindo-se igualmente por cada um dos grupos considerados. No Quadro VI descrevem-se as características que julgamos mais pertinentes da amostra tomada (idade, sexo, habilitações escolares e anos de exercício nas duas situações de "caixa").

(11) Procurámos, contudo, que a sua dispersão não fosse muito grande na amostra considerada (cf. Quadro VI).

Quadro VI - Características da amostra de "caixas-tele" entrevistados.

Características	N	Sexo	Idade	Habilitações	Anos na função como	
					"caixa tradicional"	"caixa-tele"
A	4	F	32	3º Ano de Líng. e Lit. Modernas	0	4A 6M
		M ₍₁₎	30	finalista de Economia	0	4A 6M
		M ₍₁₎	32	C. C. Liceu	0	4A 6M
		M ₍₁₎	31	C. C. Liceu	0	5
B	2	M	34	C. G. Liceu	0	5
		M	30	C. G. Liceu	0	5
C	3	M	38	C. G. Liceu	6	4
		M	31	C G Liceu	3	4
		M	32	C. C. Liceu	2	4
D	3	M	36	C C. Liceu	5	4
		M	34	1º Ano de Economia	3	4
		M	39	Curso Comercial	2	4

Importa ainda, salientar que, se por um lado, os balcões nos quais se concretizou este estudo se diferenciam suficientemente permitindo o enriquecimento da análise, por outro, assemelham-se o bastante para legitimarem a comparação dos efeitos que a informatização da função "caixa" teve no seu funcionamento ou organização (cf. Anexo 7).

(1) Estes três caixas-tele trabalhavam juntos num prolongamento deste balcão.

Procedimento

Para a recolha de dados desta fase privilegiámos a utilização de entrevistas estruturadas uma vez que o que pretendíamos era a recolha de dados objectivos sobre aspectos especificados na fase anterior. Para os "caixa-tele" que tivessem exercido anteriormente a função de "caixa tradicional" foi ainda utilizado um questionário sobre as alterações percebidas no seu trabalho após a informatização deste posto de trabalho.

Os domínios abordados quer nos guião de entrevista utilizado (Anexo 5) quer no questionário (Anexo 6) têm, fundamentalmente, a ver com a organização e conteúdo do trabalho antes e após a informatização da função. A entrevista baseia-se no guião de entrevista proposto por Wainwright and Francis (1984); o questionário é a tradução adaptada do questionário proposto pelos mesmos autores (id., p. 65).

Análise dos dados obtidos

Para avaliarmos as modificações propriamente ditas que ocorreram na função "caixa", era imprescindível obter primeiro um conhecimento do trabalho realizado pelo "caixa-tele". Para tal, pedimos a cada um dos caixas entrevistados que fizesse uma descrição do seu trabalho. Neste, como nos outros aspectos analisados, trancrevemos aqui a síntese da análise de conteúdo efectuada. Em anexo descrevem-se com mais pormenor o teor das verbalizações dos sujeitos (Anexos 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15).

1. As funções do "caixa-tele"

No Quadro VII descrevem-se as principais funções/tarefas que os "caixas-tele" entrevistados referiram realizar.

Quadro VII - Tarefas e funções desempenhadas pelos "caixas-tele" dos vários balcões contactados.

Caixas Tele Tarefas/ /funções	Ex-"caixas tradicionais"					Ex-outras funções						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11	12
Remessas	X					X	X	X				
Correio	X		X							X	X	
Outros							X		X	X		
Tesoureiro		X			X	X		X		X	X	
Cx.Trad.	X	X						X	X		X	X
Cx. Tele	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Os dados obtidos, em parte sintetizados no quadro anterior, permitem-nos concluir que as tarefas desempenhadas pelos "caixas-tele" são basicamente as de (a) recebimentos em cheque ou numerário e de pagamentos de cheques; (b) o fecho da caixa e, depois deste, (c) "outros serviços" de onde se destacam:

- fazer as remessas de cheques ⁽¹²⁾ na "Compensação", tarefa que é considerado por alguns como integrada nas funções de "caixa-tele" e, por outros como tarefa "extra";

- fazer o "lançamento do correio" (13), actividade acrescentada à posteriori às do "caixa-tele" sendo a maior parte das vezes desempenhada rotativamente por todos os caixas do balcão devido ao desaparecimento do "terminalista de correio", responsável por este serviço. Esta tarefa pode ser realizada após o fecho da caixa ou, havendo pouco movimento de caixa, durante o horário do seu funcionamento; e,

- "outras" ("conferência de assinaturas", "cativo de cheques", após o fecho da caixa e, "atendimento ao público" nas horas de funcionamento da caixa se houver pouco movimento).

Verifica-se, ainda, que todos os "caixas-tele" entrevistados podiam desempenhar cumulativamente ou não com as suas funções, as de:

(a) "caixa tradicional" (todas as funções de caixa para as quais a aplicação informática ainda não tem resposta: câmbios, pagamento de letras, recebimento de rendas, etc); e,

(b) "Tesoureiro" (tem a seu cargo a chave da Casa Forte; distribui o dinheiro pelos caixas; e actualiza o saldo de cada um ao longo do dia; faz as recontagens ao fim do dia; lida com o dinheiro que vem ou vai do/para o exterior, nomeadamente da/e para a Sede; efectua os grandes pagamentos ou recebe as entregas muito volumosas).

(12) Consiste no controlo (separação e encaminhamento) diário dos cheques recebidos no balcão.

(13) Consiste em lançar na conta do cliente todo o tipo de transferências solicitadas: de dinheiro de uma conta para a outra, de conta a prazo para conta à ordem e vice versa, de títulos, etc.

2. Percepção das alterações ocorridas na função "caixa"

Para a análise das alterações ocorridas no conteúdo da função "caixa" após a sua informatização servir-nos-emos de dados recolhidos através do questionário e da entrevista que acompanhou a sua aplicação aos "caixas-tele", ex-"caixas tradicionais" (N=6). Para confronto com estes dados, tomaremos a análise das respostas que os "caixas-tele" provenientes de outras funções, deram em entrevista sobre os domínios abordados no questionário. A diferença no procedimento justifica-se pelo facto do questionário estar centrado na apreciação das alterações havidas com a informatização da função "caixa", o que apenas pode ser percebido pelos sujeitos que haviam exercido a função anteriormente.

Esta análise será efectuada pelas seguintes alíneas: a) Variedade do trabalho; b) Autonomia; c) responsabilidade; d) Pressão; e) Comunicação com outros; f) Expectativas Profissionais; g) Interesse e, h) Auto-Realização.

No Quadro VIII (p. 149) apresentam-se os resultados obtidos para os vários itens do questionário aplicado.

Quadro VIII - Frequência das respostas às questões do questionário.

	MAIS	A MESMA	MENOS
1. Número de tarefas a realizar	6		
2. Número de actividades			6
3. competência necessária para realizar o trabalho	6		
4. sobrecarga de trabalho	4		2
5. Stress ou tensão	5	1	
6. escolha do método de trabalho	3	3	
7. escolha da sequência do trabalho	1	5	
8. uso de opiniões/pareceres	5	1	
9. uso de iniciativa	3	3	
10. necessidade de contactar			
1. com colegas	4	2	
2. com superiores	6		
3. com outros grupos de trabalho	1	3	2
4. com outros balcões		6	
11. Interesse em geral	4	1	1
12. feedback sobre os progressos	1	5	
13. actividades de resolução de problemas	4	1	1
14. tempo necessário para completar uma actividade	1	1	3
15. realização do trabalho íntegra	6		
16. contribuição percebida do trabalho realizado	5	1	
17. número de decisões a tomar	5	1	
18. quantidade de responsabilidade	6		
19. controlo das chefias sobre			
1. o conteúdo de trabalho	3	1	2
2. o ritmo de trabalho	3	3	
3. a quantidade de trabalho	3	3	
4. a qualidade de trabalho	3	3	
20. controlo individual sobre			
1. o conteúdo de trabalho	5	1	
2. o ritmo de trabalho	3	3	
3. a quantidade de trabalho	5	1	
4. a qualidade de trabalho	6		
21. oportunidades de progressão	5		1
22. carreiras alternativas	4		2
23. desafio no trabalho	5	1	
24. sentimentos de realização	5	1	
25. sentimentos de envolvimento	5	1	
26. satisfação	4	2	
27. eficiência/eficácia	6		
28. interesse no trabalho	5	1	

a) Variedade no trabalho

Todos os caixas entrevistados consideram que realizam hoje mais tarefas do que anteriormente (cf. questão 1). De facto, na situação de "pagamento"⁽¹⁴⁾, o "caixa-tele" realiza todas as fases deste processo de trabalho, isto é, (a) recebe o cheque do cliente, (b) verifica o saldo, (c) confere a assinatura e (d) paga. Enquanto "caixa tradicional" intervinha, apenas, na fase final pagando o cheque previamente visado na rectaguarda. Além das tarefas inerentes à sua função, o "caixa-tele" tem ainda tempo para realizar outras tarefas após o fecho da caixa (que se tornou mais rápido dadas as facilidades oferecidas pelo novo sistema). Entre estas destacam-se, nomeadamente, o lançamento do correio, fazer as remessas de cheques, e "dar ajuda" a colegas sobrecarregados.

Todos eles são também unânimes em considerar que realizam hoje menos actividades (cf. questão 2), já que estão apenas habilitados, por limitação da aplicação informática, a efectuar operações com cheques. Anteriormente, também na situação de "pagamento", lidavam com uma maior diversidade de papéis (cheques, letras, ordens de pagamento).

b) Autonomia

Considerando os vários aspectos desta variável contemplados no questionário encontramos um quadro algo diversificado nas respostas obtidas.

Assim, por exemplo, apesar da maioria dos "caixas" afirmar claramente que tomam hoje mais decisões e utilizam mais opiniões na realização do seu trabalho do que anteriormente, apenas metade deles sente ter hoje mais iniciativa no trabalho. A tomada de decisões parece estar de facto, bastante circunscrita às quantias que os "caixas" pagam (cf. também Anexo.10). Considerando as diversas

(14) Situação que mais diferencia o trabalho do caixa antes e após a informatização.

situações com que ele se pode confrontar podemos falar em dois tipos de autonomia:

(a) Autonomia não responsável (o "caixa" deve pagar todos os cheques até uma quantia x sem interferência de ninguém, assumindo a instituição a responsabilidade do pagamento) e,

(b) Autonomia responsável (pode pagar cheques acima da quantia x e abaixo duma quantia y sem a interferência de ninguém mas, assumindo ele neste caso, a responsabilidade do pagamento). Acima da quantia y , o "caixa" não tem qualquer autonomia para pagar devendo, nesse caso, remeter o documento para a rectaguarda.

A percepção dos "caixas" sobre a possibilidade que têm de escolher o método e a sequência com que realiza o seu trabalho é mais concordante relativamente à segunda. De facto, a maioria dos "caixas" sente que continua a ter pouca possibilidade, a mesma que anteriormente, em escolher a sequência de realização do seu trabalho. Quanto à primeira, as respostas dividem-se igualmente pelos que consideram ter mais possibilidade de escolha do método de trabalho e os que consideram ter a mesma (que consideraram ser nenhuma).

No que respeita ao controlo sobre o trabalho a tendência geral das respostas aponta para ter havido um aumento. Esta tendência é mais marcante no controlo que os "caixas" sentem possuir sobre o conteúdo, quantidade e qualidade do seu trabalho do que no controlo que eles percebem ser exercido pelas chefias no ritmo, qualidade e quantidade do seu trabalho. Na sua opinião, concordante com a dos "caixas" provenientes de outras funções (cf. Anexo 11), é, fundamentalmente, a introdução do terminal de computador que se fica a dever este aumento de controlo que sentem possuir actualmente nos aspectos considerados do seu trabalho.

Saliente-se entretanto, a divergência das respostas quanto ao modo como os "caixas" percebem o controlo que as chefias exercem sobre o conteúdo do seu trabalho. Vemos assim que quanto ao controlo que sobre eles é exercido pelas chefias a opinião de uns e de outros (cf. também Anexo 11) é a de que este aumentou embora continue a ser sentido pelos "caixas" duma forma pouco clara e indirecta através principalmente das avaliações anuais a que estão sujeitos.

c) Responsabilidade

A opinião generalizada é de que o "caixa" tem hoje mais responsabilidade no trabalho que realiza. De facto, e como vimos anteriormente o "caixa" ao decidir pagar cheques acima dum quantitativo y, está a assumir a responsabilidade de tal pagamento o que não se verificava na situação de "caixa tradicional", ao receber directamente o cliente, assume a responsabilidade de dar o melhor encaminhamento à situação por ele apresentada.

d) Pressão no trabalho

A maioria dos "caixas" considera que a realização do seu trabalho lhes provoca actualmente mais tensão do que anteriormente o que não poderá ser justificado totalmente pelo aumento sentido na carga de trabalho (questão 4). Efectivamente, e levando também em consideração os depoimentos dos "caixas" provenientes de outras funções (Anexo 12), parece ser a pressão vinda do exterior do balcão a que mais afecta o trabalho dos caixas, nomeadamente a que em certos períodos do mês é exercida pelo público duma forma directa (através de comportamentos verbais ou outros) ou indirecta (quantidade de público para atender).

e) Comunicação necessária para realizar o trabalho

As principais mudanças referidas neste domínio (questão 10) dizem respeito ao maior contacto com superiores, concretamente com o "procurador-tele" de quem os "caixas" dependem para realizar o seu trabalho, nomeadamente em situações que exigem maior autonomia do que a que podem exercer (cf. também Anexo 13). Anteriormente, este contacto com superiores era praticamente nulo.

A maior possibilidade de contactar com colegas que a maioria dos "caixas" refere, tem mais a ver com as mudanças efectuadas ao nível do local de trabalho do que com as características do próprio. Ao contrário do que acontecia anteriormente, as "caixas" dispõem-se paralelamente ao longo do balcão sem qualquer divisória. Além disso, cada dois "caixas" partilha da mesma "verificadora", situação que possibilita trocas verbais frequentes entre eles.

Se em relação à comunicação mantida com outros grupos de trabalho, as opiniões distribuem-se pelas três possibilidades de resposta, quanto à comunicação mantida com outros balcões todos os "caixas" são de opinião que é a mesma, isto é, nenhuma.

f) Expectativas Profissionais

Este parece ser um dos aspectos mais críticos pois criara-se a expectativa de que com a informatização esta função perderia o carácter estigmatizante que possuía. Tal não aconteceu continuando os "caixas" a sentir-se sem perspectivas de progressão na carreira (questão 21), sem direito a promoções como os colegas que trabalham noutros serviços e, o que consideravam mais grave, sem possibilidades reais (alguns deles tinham já manifestado interesse em sair da função sem terem obtido qualquer resposta) de transitarem para outros serviços (questão 22).

Também os "caixas" provenientes de outras funções estão conscientes de que enquanto "caixas-tele" não terão possibilidades de progredir na carreira (a única hipótese considerada é a de que com a modificação da função novas perspectivas se abram) e, de que nunca terão direito a promoções por mérito, dada a imagem negativa que os outros (colegas e chefias) têm deles e do seu trabalho (Anexo 14).

g) Interesse no trabalho

Em geral, os "caixas" referem que o trabalho é, actualmente, mais interessante, proporcionando mais actividades de resolução de problemas (questões 11 e 13).

h) Auto-realização

Numa generalidade todos os "caixas" consideram que o trabalho que realizam é mais desafiante, lhes proporciona maior satisfação, mais sentimentos de realização e envolvimento (questões 23 a 26). Sentem-se também mais eficientes e eficazes (questão 27) a que não será alheio a maior rapidez com que podem realizar agora o trabalho (questão 14), o facto de perceberem qual a contribuição do seu trabalho que passam a realizar na íntegra (questões 15 e 16).

De notar que a maioria dos "caixas" provenientes de outras funções apesar de se sentirem satisfeitos na função, afirmam-se não realizados admitindo que esta sua opção profissional não é definitiva (Anexo 15).

Os resultados obtidos permitem concluir que:

(1) em geral, parece haver maior facilidade na referência de aspectos negativos (N=10) do que positivos (N=6) por ambos os tipos de caixas;

(2) o aspecto positivo mais salientado, foi o "contacto com o público" que é predominantemente referido pelos "caixas-tele" provenientes de outras funções, o que se poderá justificar pelo facto de todos eles virem de secções onde não dispunham dessa possibilidade. Este aspecto foi, aliás, referido pela maioria destes como o segundo factor determinante na decisão de concorrerem para "caixas" (Quadro IX).

Quadro IX - Importância ordenada dos factores que levaram os "caixas-tele" provenientes de outras funções a concorrerem para a função.

"caixas-tele"	Funções anteriores					
	Correspondente de estrangeiro	Conta-Correntista	Operador de Telex	Compensação de cheques	Secção de Res-Contabilidade	Conta-Correntista
Vencimento	2º	1º	1º	1º	1º	1º
Contacto c/ o público	1º		2º		2º	2º
Trabalho c/ terminais			3º	2º		
Experiência nova		2º				

Verifica-se também, que os aspectos positivos directamente relacionados com o trabalho em si são referidos apenas pelos ""caixas-tele"", "ex-caixas tradicionais"; enquanto que os aspectos negativos relacionados com o trabalho são sobretudo referidos pelos ""caixas-tele"" provenientes de outras funções.

Pensamos que estes dois factos se explicam exactamente pela proveniência dos caixas, isto é, os "caixas-tele", ex-"caixas tradicionais" mostram-

se muito mais sensibilizados quer, às possibilidades oferecidas (maior controle, maior segurança, maior rapidez no fecho da caixa) como às limitações impostas (são os únicos a referir as quebras de tensão nas linhas como um aspecto negativo do trabalho) pelas tecnologias de informação à realização do seu trabalho; enquanto os outros se mostram mais afectados pelas características do trabalho ao qual não estavam habituados: salientem-se as referências à rotina e às limitações que o trabalho impõe ao alargamento de conhecimentos bem como a referência a aspectos relativos às condições de trabalho. A única referência feita ao equipamento é a dos efeitos negativos que estas tecnologias podem ter sobre a visão.

B. Modificações na Organização de trabalho no balcão percebidas pelas chefias de balcão

Amostra

Foram entrevistados três subgerentes e um chefe administrativo pertencentes cada um a balcões diferentes.

Procedimento

Em cada um dos balcões contactados a chefia de balcão entrevistada (gerência ou chefia administrativa), ficou a dever-se quer (1) à sua disponibilidade, como (2) à experiência que possuíam do funcionamento do balcão antes e após a informatização da função "caixa".

Também aqui optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas cujo guião seguiu de perto o proposto por Wainwright and Francis (1984) (Anexo 16).

Análise dos dados obtidos

Os dados recolhidos serão agrupados em duas dimensões: (1) Alterações verificadas no funcionamento do balcão e, (2) Avaliação das modificações. Na primeira dimensão serão consideradas as alterações na sobrecarga de trabalho, nos níveis de hierarquia, nos circuitos de funcionamento e no modo como o trabalho está distribuído no balcão. Na avaliação das mudanças abordaremos basicamente, três aspectos: (a) vantagens, (b) desvantagens e, (c) os efeitos na relação instituição/clientes.

(1) Alterações no funcionamento do balcão

Sobrecarga de trabalho

1. *"Há um certo alívio de trabalho para toda a gente: ao fim do dia fecha-se a porta e está tudo lançado automaticamente. Quando antigamente eram aos montes (os papéis)...";*

2. *"... conseguiu-se que as pessoas (balconistas) que estavam a fazer estes serviços (lançamentos) no sistema tradicional e que eram uns "mouros de trabalho" passassem a dispor de um controlo muito maior, aliviando-lhes o trabalho";*

3. *"As mudanças foram extraordinárias especialmente na área de balcão na medida em que não havia dia nenhum que o serviço não estivesse de parte ... E todos os dias saíamos mais tarde*

porque as remessas de cheques estavam mal e não podíamos deixar isso para o dia seguinte. Com a informatização não há dúvida nenhuma que melhorou até porque os caixas sabendo que vão fazer as remessas ao fim do dia têm um certo cuidado";

4. "Em relação a isso há coisas que ficaram mais aliviadas e houve outras mais sobrecarregadas. Os balconistas ficaram com mais funções. Para mim os colegas das "letras" ..., o aumento do sistema produziu menos serviço mas talvez com mais responsabilidades. Esses serviços manuais que se faziam antigamente, agora estão informatizados mas, em contrapartida houve outros em que é necessário consultar mais o terminal";

Parece poder concluir-se que, em geral, com a informatização da função "caixa" houve um alívio de trabalho para todos os empregados, especialmente os da área de balcão ("caixas" e "balconistas"), porque o serviço do caixa fica automaticamente lançado na altura em que é realizado e como o controlo deste é maior agora do que no sistema antigo, a possibilidade de erros diminui grandemente (situação que anteriormente para ser ultrapassada implicava todos os empregados do balcão).

Níveis de hierarquia

1. " O tipo de hierarquia que existe é exactamente o mesmo";

2. "Não houve modificações. Os níveis que existiam continuaram a existir";

3. "Mantiveram-se os mesmos";

Os "níveis de hierarquia" existentes até aí no balcão parece não terem sido afectados pelas transformações ocorridas após a informatização da função "caixa".

Funcionamento do balcão

1. *"A principal vantagem foi a diminuição dos papéis. Os circuitos foram mais simplificados";*

2. *"No aspecto de tempo, parece-me que melhorou mesmo muito, nomeadamente ao nível do circuito interno";*

3. *"Houve uma melhoria significativa no sentido em que já não implica tantas pessoas no balcão como implicava anteriormente e há uma maior rapidez de atendimento do cliente".*

4. *"A liberdade que o sistema criou dá possibilidade a que os "caixas-tele" que em dado dia não sejam necessários como caixas possam executar outras funções, melhorando assim os seus conhecimentos - rotação dos caixas;*

5. *"É muito mais rápido, é logo o caixa que trata de tudo".*

Em geral, é salientada a simplificação dos circuitos internos traduzível quer pela diminuição de papéis em circulação quer pela do número de pessoas necessárias ao atendimento de um cliente. Este facto por sua vez aumenta a rapidez de atendimento o que dá possibilidade aos caixas de poderem ocupar-se de outras funções em dias de pouco movimento da caixa.

Modo como o trabalho está destribuído no balcão: Empregados com funções diferentes

1. "Na área de balcão modificou muito. Deixou de haver necessidade de tanta gente ao balcão, embora o número de "caixas" aumentasse, porque a maior parte das pessoas são logo encaminhadas directamente para os caixas";

2. "O número de balconistas diminuiu porque no sistema tradicional os clientes iam mais ao balcão, e o número de "caixas" aumentou consequentemente";

3. "Aumentou o número de "caixas" e diminuiu o número de empregados a atender no balcão";

Modo como o trabalho está destribuído no balcão:
Variedade de funções existentes

1. "... passou a haver um tesoureiro. Anteriormente era o mais velho dos "caixas tradicionais" que era responsável pelo cofre";

2. "Há já algum tempo, estive cá a "Organização" e fez aí uma alteração no sistema de lançamento do correio realizado pelo "terminalista de correio" que deixou de existir pois este serviço passou a ser feito pelos "caixas-tele" também passaram a fazer o serviço do "caixa tradicional" (cumulativamente) dado que o

serviço começou a diminuir muito, acabando assim com o "caixa tradicional".

Quanto ao número de empregados com funções diferentes todos os entrevistados referem o aumento do número de caixas bem como e conseqüentemente, a diminuição do número de balconistas; por outro lado, verifica-se a tendência (confirmada nos depoimentos dos caixas, pág.) para desaparecer o "terminalista de correio" e o "caixa tradicional", acumulando ou integrando o "caixa-tele" as funções destes.

(2). Avaliação das modificações

Vantagens

Processamento de informação

1. *"Em relação à informação local que é dada ao cliente poderá ser rápida se houver quem a consiga dar e se não houver avaria do sistema; em relação à informação central que é dada ao cliente (extractos de conta, por exemplo) já houve alguma melhoria;*

2. *"a nível interno do balcão há uma melhoria porque os movimentos são feitos com muito mais rapidez; antigamente isso*

não acontecia, porque os serviços só eram lançados ao fim do dia ou até no dia seguinte".

3. "se o sistema funcionasse a 100% e se o cliente mantivesse os saldos médios razoáveis, e se o sistema lhe libertasse os depósitos (o que não acontece porque os clientes têm saldos muito baixos) havia maior rapidez de atendimento na medida em que deste modo o caixa teria muito mais autonomia para resolver certas situações que têm que ser desbloqueadas agora pelo procurador-tele ou mesmo pela gerência."

4. "Eu suponho que houve na medida em que nós ouvimos os clientes dizerem que isto está melhor, que é mais rápido";

5. "Muito maior rapidez".

Funcionamento do balcão

1. "Não houve aquela melhoria que era de esperar. Neste balcão, em que a clientela é muito específica ("pequeno cliente"), o caixa não pode ser muito autônomo e temos de dar apoio contínuo aos caixas; o que não acontecia no sistema antigo, porque o caixa como conhecia os clientes ia pagando e só no fim do dia é que procurava o procurador ou gerência para visar os cheques".

2. "Há maior eficácia, embora o atendimento não demore aqueles segundos que dizem na televisão (...) Se todo o dinheiro que está nas contas dos clientes estivesse disponível, a rapidez seria muito maior daquela que há (há portanto uma demora inerente ao próprio sistema)";

3. "Os circuitos de funcionamento não diferem só que há muito menos necessidade disso... Antes da informatização, todos os cheques ou assinaturas dos cheques tinham de ser visados e havia um indivíduo que verificava o preenchimento do cheque, a assinatura se estava bem endossado, se não estava, e o caixa não tinha nada a ver com isso. Só tinha que pagar era um circuito mais burocratizado. Neste momento não, é praticamente o caixa que resolve essas situações todas, se não houver problemas".

4. "É mais eficaz agora".

5. "Pois a pessoa antigamente ia ao balcão, o balconista ia sempre ver a assinatura (ainda hoje se vê mas menos vezes) e depois o cheque pagava-se. Hoje o caixa tem um maior campo de acção, portanto a partir daí ele poderá pagar se conhecer o cliente, se não conhecer manda para trás e alguém o terá de visar e ele então pagará. Se não tiver dinheiro (saldo) chama o responsável que dá autorização ou não para pagar. Realmente é muito mais rápido, é logo o caixa que trata de tudo. (...) "Embora seja muito rápido, ainda é lento em alturas como no fim do mês".

Controlo

1. "... Porque se os clientes estiverem devedores, nem que seja por um dia, o computador debita logo juros. E antigamente, nós perdoávamos, era muito mais fácil porque não havia um controlo, como há agora".

2. "Também é maior".

Conclusões

(1) Podemos concluir que embora em geral se verifique uma melhoria no processamento da informação que circula quer a nível interno quer do balcão para o cliente, se não houvesse determinados condicionalismos (tipo de clientes; maior controlo/rigidez do sistema) o processamento de informação poderia ser mais rápido;

(2) A principal modificação verificada no funcionamento do balcão foi o aumento de autonomia do caixa que lhe permite, caso não haja problemas, atender duma só vez o cliente, contribuindo assim para uma maior eficácia do balcão;

(3) O controlo que o sistema proporciona é considerado significativamente maior.

Desvantagens

1. *"Eu sinceramente só vejo vantagens. É provável que num ou noutro local, dada a propaganda que se fez (um bocado acima do que o sistema oferecia) haverá os seus aspectos negativos (...).*

Só tem uma coisa, quando avaria é muito pior do que era antigamente"

2. *"... Agora normalmente não funciona em pleno, pois há as falhas de linha. De repente tem de se voltar ao sistema tradicional o que complica tudo. (...) De qualquer maneira desvantagens grandes não encontro";*

3. "Agora alguns serviços estão mais centralizados e são canalizados para o Porto e Lisboa. O serviço em si começou a ficar mais disperso o que dificulta aqui as coisas no balcão".

4. "Desvantagens não existem. Antes pelo contrário, de todos os defeitos que isto possa eventualmente ter, como uma falha de linha, etc., fora isso, mesmo com todas essas limitações, não há comparação!"

5. "Há. Acontecem muitas quebras de energia. Estamos dependentes de Lisboa (...) Falaram que iam pôr no Porto um computador o que seria uma grande ajuda".

Conclusões

Em geral, podemos concluir que desvantagens grandes não são sentidas e que um dos grandes problemas a que o sistema está sujeito é a falha ou quebra de linha (o que implica, uma perda de controlo grande), problema que para alguns dos entrevistados poderia ser resolvido com a descentralização do sistema, outro dos aspectos considerado como menos positivo.

Efeitos na relação Banco/Clientes

Rapidez de atendimento

1. "Há maior rapidez de atendimento numa globalidade. (...) Mesmo quando se trata de levantamento de saldos cativos (15) é sempre mais fácil e rápido porque se dispõe de todos os elementos.

2. "Acho que o cliente demora menos. A qualidade do serviço realizado pelo caixa traduz-se por ser mais rápido".

Qualidade de atendimento

1. "Depende muito de balcão para balcão, das pessoas e dos caixas. Eu parece-me que o que podia ter influenciado a qualidade de atendimento era a preparação dos "caixas" Aqui é que eu insisto muitas vezes em dizer que os caixas deviam ter uma preparação extraordinária e ser muito bem escolhidos, porque são eles que dão a imagem do banco".

2. "Sim, quer no tipo de caixa quer o tipo de atendimento ao balcão, tem que ter pessoas com características mínimas para que o contacto com o público não seja um contacto desgastante. Procuramos que as pessoas que estejam à frente destes serviços sejam atenciosas, delicadas e com uma certa procedência".

3. "Neste momento o "caixa-tele" tem um maior contacto ..., desempenha um papel mais importante do que até agora desempenhava. (...) O caixa tem de ter um perfil muito mais apurado, um tratamento muito mais personalizado do que

(15) Se o saldo médio do cliente for inferior ao dobro do valor do depósito em cheque feito num dia, o valor desse depósito (para levantamento) fica cativo, por 6 dias - esta condição resultou da informatização dos serviços.

anteriormente. Há um contacto muito directo com o público e será ele o espelho do banco, perante o próprio público".

4. "O sistema em si não trouxe alterações, acho que isso depende mais das pessoas".

Conclusões

Numa globalidade as relações banco/clientes melhoraram principalmente atendendo à rapidez de atendimento; quanto à qualidade do atendimento as opiniões dividem-se: Há os que consideram que isso depende mais de outras circunstâncias (pessoas e balcões) do que do sistema em si (a não ser que tivesse havido uma formação dos caixas nesse sentido); e os que afirmam (ao nível do desejo) que os caixas deverão ter um perfil diferente dado o maior contacto que têm com o público.

Conclusões Finais

A reconcepção da função "caixa" realizada como vimos, em consequência da informatização das operações de caixa, implicou mudanças não só ao nível deste posto de trabalho mas também ao nível do conjunto de postos de trabalho interdependentes com ele isto é, ao nível da organização de trabalho.

Genericamente, o caixa numa instituição de crédito quer se sirva ou não dum terminal de computador para realização do seu trabalho, está ligado a duas

actividades/processos de trabalho base, "pagamentos" e "recebimentos"⁽¹⁶⁾, fazendo além disso, o fecho contabilístico da caixa no final do dia. O que fundamentalmente diferencia o caixa "tradicional" do "caixa-tele" é como vimos, não só o grau de participação como a variedade de situações/documentos com que lida no processo relativo aos "pagamentos". De facto, se no sistema tradicional o caixa participava apenas na fase final deste processo de trabalho pagando o documento (cheque, vale, reforma, câmbio) previamente visado; após a informatização da função, o caixa paga apenas cheques mas realiza todas as fases deste processo.

Estas duas alterações estão aliás relacionadas com a informatização da função. De facto,

(a) estando o terminal de computador de que o caixa passa a dispor ligado ao computador central torna-se possível quer a recolha como a verificação imediata dos dados no próprio local de trabalho. Por este motivo o caixa pode realizar via terminal, todas as fases do processo de "pagamentos", excepto a relativa à conferência de assinaturas (limitação temporária da aplicação informática utilizada).

(b) O facto do caixa lidar quase exclusivamente com cheques tem também a ver com as limitações da aplicação informática utilizada (situação que tende a ser ultrapassada).

Assim, na organização tradicional de trabalho (Fig. 1) e no processo relativo aos "pagamentos", estavam envolvidos de três a quatro empregados com funções diferentes, a saber:

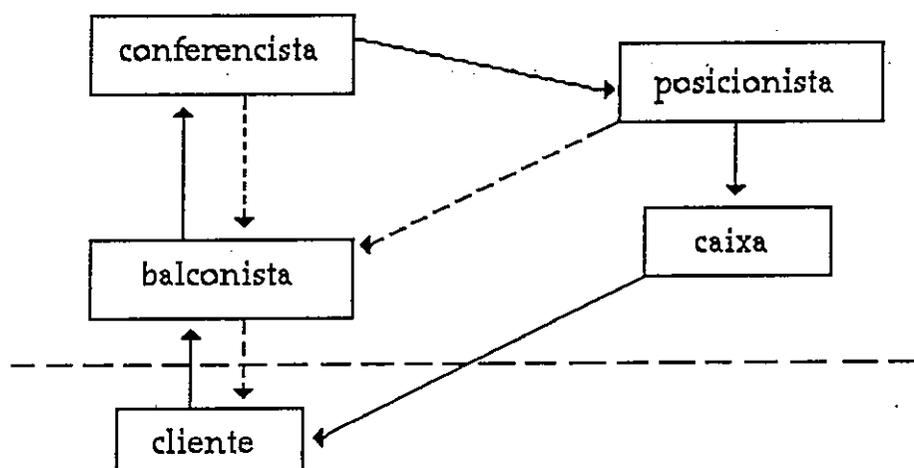
(1)

(16) Fazendo apelo à evolução histórica desta função saliente-se que no seu início o caixa ou pagava ou recebia desempenhando rotativamente as duas funções por períodos fixos de tempo.

- (a) o "balconista", encarregado de receber o cliente e encaminhar o caso por ele apresentado;
- (b) o "conferencista", que confere a assinatura do cliente de acordo com a existente nos ficheiros (nalgumas instituições esta tarefa podia ser realizada pelo "balconista");
- (c) o "posicionista", encarregado de consultar o saldo do cliente de modo a confirmar se o saldo disponível cobre o montante que ele quer levantar e,
- (d) o "caixa", que paga ao cliente.

Caso surjam problemas nalgumas das fases intermédias do processo, o "balconista" seria informado de tal e encarregado de junto do cliente esclarecer a questão (situação a tracejado na Fig. 1).

Fig. 1 - Organização Tradicional de Trabalho

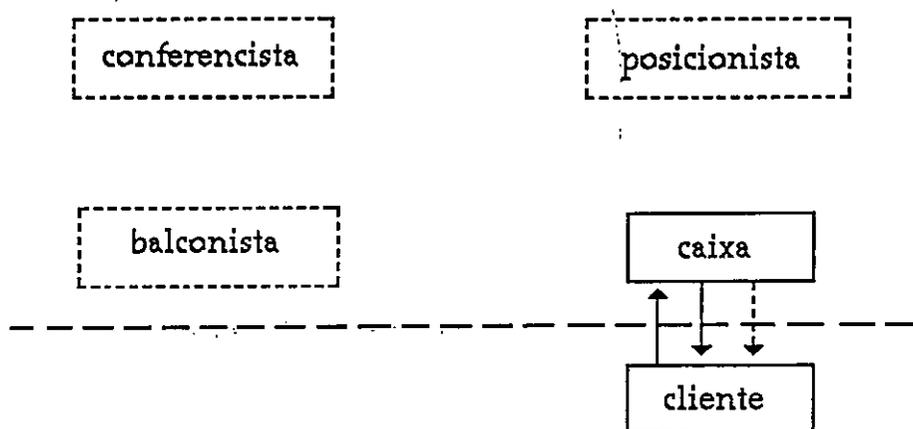


Na organização de trabalho actual, o "caixa" pode ser confrontado com três situações distintas:

A: No pagamento de cheques até um quantitativo "x" (Fig. 2), o "caixa" (1) recebe o cliente, (2) confere a assinatura do cheque com base no Bilhete de Identidade do cliente, (3) verifica, servindo-se do terminal de computador, o saldo disponível do cliente e, se não surgirem problemas até esta fase (4) paga.

Se surgirem problemas em qualquer uma das fases intermédias é ao "caixa" que compete resolver a situação com o cliente e decidir concretizar ou não a operação (pagar o cheque) de acordo com as justificações daquele (situação a tracejado na Fig. 2).

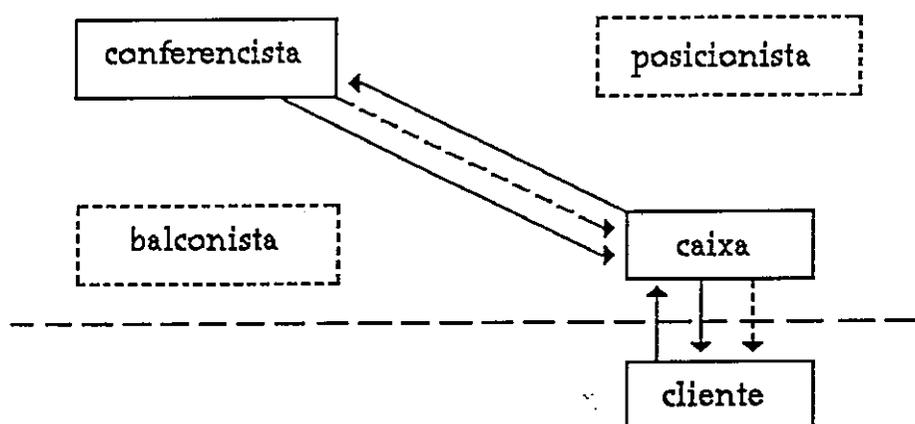
Fig. 2 - Organização actual do trabalho



B: No pagamento de cheques cujo valor é superior a "y" (Fig. 3) ("y" é maior que "x"), o "caixa" (1) recebe o cliente, (2) verifica o saldo e, (3) remete o cheque para a rectaguarda onde será sujeito ao processo tradicional de controlo e, caso não surjam problemas, é visado e entregue ao "caixa" que o pagará.

Caso se verifiquem problemas (situação a tracejado na Fig. 3), é ao "caixa" que compete expô-los ao cliente não lhe cabendo neste caso, contudo, qualquer autonomia para decidir sobre o pagamento ou não do cheque.

Fig. 3 - Organização actual (intermédia) de trabalho



C. Quando o valor do cheque é superior a "x" e inferior a "y" o "caixa" tem autonomia para decidir o funcionamento a adoptar: ou assume a responsabilidade da operação e paga (situação retratada na Fig.2), ou delega na rectaguarda tal responsabilidade (situação descrita na Fig. 3).

Do que anteriormente ficou dito e da comparação dos esquemas relativos às organizações tradicional e actual do trabalho relativas ao processo de "pagamentos", duas leituras aliás interligadas, se impõem:

- (1) em termos organizacionais, a simplificação dos circuitos de funcionamento interno e,

(2) em relação ao "caixa", a importância acrescida do seu papel já que na maioria dos casos⁽¹⁷⁾ passa a ser ele o único interlocutor entre a instituição e o cliente.

(1) Efectivamente, a simplificação dos circuitos internos parece ter sido a consequência mais importante da informatização da função caixa. Esta simplificação fica a dever-se basicamente ao facto de que (quase toda)⁽¹⁸⁾ a informação necessária à realização das operações de caixa passa a estar disponível no próprio local de trabalho, podendo o "caixa" por si só, realizar na íntegra estas operações junto do cliente. O "balconista" que anteriormente tinha o papel de encaminhar todo e qualquer assunto apresentado pelos clientes, deixa de intervir neste tipo de operações, ficando assim mais disponível para o atendimento de casos mais específicos. Aliás, estes dois aspectos estão relacionados com o aumento da qualidade de atendimento: por um lado, verifica-se maior rapidez de atendimento nas operações de caixa e, por outro há um atendimento mais personalizado nas operações de outro tipo. O "conferencista", necessário ainda nas situações previstas na Figura 3, tende a desaparecer com o desenvolvimento de uma aplicação informática que permita ao caixa realizar esta função directamente no terminal de que dispõe. De todos os intervenientes tradicionais nas operações de caixa, o único que desapareceu foi o "posicionista", cujas funções são agora realizadas na totalidade pelo "caixa".

A esta simplificação dos circuitos internos corresponde assim uma redução no número de pessoas envolvidas em operações de caixa.

(17) A este propósito refira-se que mais de dois terços das operações realizadas com os clientes são operações de caixa.

(18) Reportamo-nos à situação prevista em B..



(2) Quanto ao "caixa" constata-se um alargamento das suas tarefas: o "caixa" passa a acumular as funções de "balconista", "conferencista" (na situação representada na Fig. 2), "posicionista" e, as específicas de caixa. Julgamos aliás poder atribuir a este facto o sentimento generalizado dos ex-caixas "tradicionais" de que realizam agora um trabalho na íntegra e que percebem melhor a sua contribuição para o trabalho que é realizado no balcão (cf. respostas às questões 15 e 16 do questionário).

Após a reconcepção da função foram as seguintes as alterações percebidas pelos "caixas" na sua função:

1. Realiza/controla todas as fases do processo de trabalho relativo a "pagamentos" até uma certa quantia;
2. Lida com um menor número de situações/documentos (só trabalha com cheques);
3. Maior autonomia;
4. Maior responsabilidade;
5. Maior controlo sobre o conteúdo, quantidade e qualidade do trabalho;
6. Maior controlo das chefias sobre o seu trabalho;
7. Maior pressão no trabalho (derivado de haver mais trabalho e do contacto directo com o público).

Evidencia-se assim uma certa incongruência entre os efeitos que seria de esperar da aplicação da abordagem tradicional da reconcepção de sistemas e as alterações percebidas pelos "caixas" em relação á sua função nomeadamente, quanto à maior autonomia e responsabilidade referidas.

Julgamos, contudo, poder interpretar este facto da seguinte maneira.

A função de "caixa" numa instituição de crédito é, tal como apurámos no decurso deste trabalho, no início da sua história uma função bastante desejada devido fundamentalmente ao subsídio que proporciona aos seus ocupantes (subsídio de falhas). A pouco e pouco, contudo, este aspecto foi deixando de constituir aliciente principal (apesar da actualização periódica do referido subsídio) devido à estigmatização profissional da função e conseqüentemente, à dos seus ocupantes. De facto, a existência deste subsídio "fixa" o caixa às tarefas de tesouraria não lhe possibilitando a diversificação das mesmas e criando-lhe uma imagem profissional pouco favorável na instituição. Esta última é aliás bem traduzida por expressões como "O que lhe era exigido era que soubesse contar até 10"; "... que fosse seriozinho"; "... que soubesse ler uns números"; "Ele nem funções tinha... limitava-se a pagar e a receber.", expressões relativas ao caixa "tradicional" obtidas ao longo das entrevistas realizadas. Tratava-se, portanto, numa função extremamente simplificada que não exigia outras qualificações aos seus ocupantes senão saber contar dinheiro. A sua informatização implicando como implicou, a integração de uma série de papéis horizontais (Kelly, 1982) foi, só por si, suficiente para tornar este posto de trabalho mais atractivo do que anteriormente.

Daqui podemos concluir que os efeitos no conteúdo dos postos de trabalho da utilização da abordagem tradicional de concepção de sistemas informáticos variam com o grau de complexidade daqueles.

Constatámos entretanto e apesar das alterações referidas e das melhorias e aspectos positivos salientados em geral, pelos "caixas":

(1) um certo descontentamento associado a um sentimento de frustração entre os ex-caixas "tradicionais" por não sentirem correspondidas as expectativas criadas aquando da informatização da função especialmente em relação às possibilidades de progressão e de mudança de carreira (cf. também as respostas às questões 21 e 22 do questionário) e, por continuarem a sentir-se marginalizados profissionalmente uma vez que continuam a não ter direito a promoções como os seus colegas; e,

(2) entre os caixas provenientes de outras funções, um sentimento de realização moderado ou seja, embora a remuneração auferida seja compensadora e o exercício da função permita o contacto com o público (factores preponderantes na sua decisão de ir para caixas, como vimos) na generalidade, consideram a sua estadia na função como alternativa temporária dadas as poucas possibilidades que aquela lhes dá de desenvolvimento e crescimento profissionais (cf. Anexo 15).

Esta situação sugere-nos fundamentalmente duas leituras relativamente aos motivadores dos "caixas":

(a) o factor económico continua a ser decisivo na opção para "caixa" embora não seja suficiente para que o trabalhador se sinta realizado após alguns anos no desempenho da função; e,

(b) as alterações porque a função passou não foram suficientes para responder a outras necessidades dos trabalhadores que não as económicas nomeadamente, as de realização profissional.

Vemos assim que se o factor económico parece ter sido decisivo na opção para "caixa", ele não é suficiente para que o trabalhador se sinta realizado após o desempenho da função. Esta situação traduz bem a negação do Homem Económico defendido por Taylor e confirma não só um dos pressupostos do modelo do Homem Complexo de Schein (1966), precisamente o de que "as experiências (de trabalho) levam ao desenvolvimento de novos padrões de motivação uma vez que o padrão individual de motivação e a sua relação com a organização resultam da interacção complexa entre as necessidades iniciais e as experiências organizacionais" (citado por Birchall, 1975), como também um dos pressupostos do "self-actualizing Man", o de que devem ser dadas às pessoas oportunidades para desenvolver as suas capacidades e assumir alguma responsabilidade" (citado por Birchall 1975).

Por outro lado, repare-se que aquilo que poderia constituir uma vantagem da função nomeadamente, a autonomia responsável vivenciada na situação C. (descrita anteriormente) não o é verdadeiramente uma vez que constitui uma ameaça potencial aos benefícios económicos de que o "caixa" disfruta. De facto, alguns "caixas" referiram mesmo que se sentiam pressionados pelas chefias de balcão a assumir tal autonomia.

Além disso, e em relação às funções o "caixa" continua a ser o único a poder realizar as operações de caixa (devido ao subsídio que recebe) o que não o deixa disponível para outras situações de atendimento, limitando-o profissionalmente.

Assim verificamos que apesar do rigor e de um certo empolamento que caracterizou todo o processo de informatização da função nomeadamente a fase relativa aos processos de selecção e formação dos caixas, as modificações de conteúdo a que a função foi sujeita ainda não foram suficientes para tirar à função o carácter estigmativo adquirido e "reabilitar" a imagem profissional do caixa.

CONCLUSÃO E REFLEXÕES.

FINAIS

A finalizar gostaríamos de reflectir, com base no estudo realizado, sobre algumas questões que nos parecem primordiais na reconcepção dos postos de trabalho.

Em primeiro lugar, o caso por nós estudado constitui um bom exemplo de que a reconcepção dos postos de trabalho, ao contrário do que a maior parte dos estudos de casos relatados na literatura fazem supor, nem sempre é realizada tendo em vista o aumento da motivação e da satisfação dos trabalhadores. Interpretamos a reconcepção da função "caixa" como uma resposta das instituições aos recentes desenvolvimentos das tecnologias de informação. Efectivamente, sendo as instituições de crédito, enquanto instituições da área de serviços, locais privilegiados de tratamento de informação (Singery & Singery, 1979; Wainwright & Francis, 1984), seria inconcebível, dadas as vantagens que as tecnologias da informação oferecem em termos de rapidez de processamento, continuarem alheias aos desenvolvimentos dessas tecnologias, impedindo assim o desenvolvimento da organização e o aumento da sua eficácia. A mudança tornou-se, deste modo, não só necessária como possível: "necessária" para responder adequadamente aos desafios da concorrência⁽¹⁾ e "possível" dadas as inovações tecnológicas entretanto ocorridas. Constatamos assim, tal como Kelly (1982), que a reconcepção dos postos de trabalho pode ser influenciada por factores externos, designadamente pelos desenvolvimentos tecnológicos.

Por outro lado, verificamos que a introdução do teleprocessamento, isto é, a introdução de tecnologias de controlo automático de informação, no balcão, deu origem ao aparecimento de três formas distintas de organização do trabalho. Saber se essas formas de organização do trabalho constituem alternativas reais, ou seja, alternativas igualmente eficazes, ultrapassa a nossa capacidade de

¹ Apesar das instituições de crédito abrangidas pelo estudo pertencerem todas ao sector público, vive-se desde o início da década a possibilidade da reprivatização de algumas delas, o que implica necessariamente o restabelecimento de políticas de gestão mais agressivas.

resposta imediata, dado que não constituiu objectivo deste trabalho avaliar a eficácia de cada um dos três tipos de organização encontrados.

De qualquer modo, julgamos que o que presidiu à sua escolha foram, fundamentalmente, os objectivos considerados prioritários, na altura da reconcepção, por cada instituição. A organização de trabalho em "front-office" aparece, como vimos, mais associada a objectivos económicos e técnicos, enquanto que as organizações em "back-office", juntamente com as que denominamos de "intermédias", parecem responder mais às preocupações relativas à melhor adaptação do pessoal e às preocupações humanas e sociais que nos foram manifestadas pelos seus órgãos directores.

Este facto traduz, por si, a orientação tradicional da concepção dos postos de trabalho em que as vertentes técnica e social aparecem dissociadas (veja-se, por exemplo, a ênfase taylorista na vertente técnica e a ênfase das relações humanas na vertente social).

No processo de informatização da função "caixa", verificamos que predomina a vertente técnica - de facto, a gestão social dos Recursos Humanos foi determinada pelos técnicos de informática.

Considerando a gestão dos Recursos Humanos numa perspectiva sociotécnica (Miguez, 1986) defendemos que ela deve procurar articular a gestão social dos referidos recursos com a gestão técnica da produção, por forma a assegurar a optimização conjunta dos objectivos individuais e organizacionais.

Um outro aspecto sobre o qual gostaríamos de reflectir e eventualmente explorar no futuro, relaciona-se com o modelo organizacional e do comportamento humano (McGregor, 1960) subjacente aos técnicos de informática e nos "caixas".

Os resultados obtidos neste estudo sugerem-nos uma discordância entre os modelos implícitos nos técnicos e os modelos implícitos nos "caixas", facto

que é, aliás, concordante com a abordagem que foi utilizada na reconcepção deste posto de trabalho. Assim, e com base na queixa dos "caixas" relativamente à não correspondência entre as exigências elevadas dos processos de selecção e formação, por um lado, e às poucas exigências do posto de trabalho por outro, podemos avançar a hipótese de que o modelo subjacente aos "caixas" se identifica mais com a Teoria Y e o dos técnicos de informática mais com a Teoria X de McGregor (1960).

Esta poderia constituir uma fase seguinte deste trabalho, procurando contribuir, assim, para uma melhor compreensão dos factores que influenciam as decisões tomadas ao longo de um processo de reconcepção dos postos de trabalho.

BIBLIOGRAFIA⁽¹⁾

(1) Com asterisco indicam-se as obras não consultadas directamente.

- Argyle, M. (1953). The Relay Assembly Test Room in retrospect, Occupational Psychology, 98-103.
- *Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organisation. New York: Wiley.
- *Babbage, C. (1835). On the economy of machinery and manufactures. New York: Augustus M. Kelly (Reprints of Economic Classics).
- *Banks, T. (1974). Autonomous work groups. Industrial Society, 56, 10-12.
- Baritz, L. (1965). The servants of power. New York: Wiley.
- Bessant, J. and Grunt, M. (1985). Management and manufacturing innovation in the United Kingdom and West Germany. Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- Birchall, D. (1975). Job design, planning and implementation guide for managers. Essex: Gower Press Limited. (reimpressão de 1979).
- Bramel, D. & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology, American Psychologist, vol. 36, nº 8, 867-878.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press.
- *Braverman, H. (1976). Travail et capitalisme monopoliste. Paris: Maspero.
- Bright, J. R. (1958). Does automation raise skill requirements? Harvard Business Review, 36, July, 85-98.
- Buchanan, D. A. (1979). The development of job design theories and techniques. England: Gower Publishing Company Limited.

- Bucklow, M. (1978). A new role for the work group. In Pasmore & Sherwood (Eds), Sociotechnical systems - a sourcebook. California: University Associates Inc..
- Bulletin de la Fondation André Renard (1977), n° 78-79-80. Maio/Junho, pp. 34-45.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinmann Educational Books Ltd.
- Carey, A. (1967). The Hawthorne studies: a radical criticism. American Sociological Review, 32, 403-416.
- Castrier, J. (1985). L'impact de la technologie sur l'évolution du système bancaire. RBI - Banque Strategie, 14, Sept., 12-15.
- Centre D'Études et de Recherche sur les Qualifications (1983). Dossier Formation et Emploi: les emplois tertiaires du bureau. Formation-Qualifications-Emploi. Collection des Études.
- Centre de Recherches Semiologiques (eds), (1985). Nouvelles technologies et représentations de salariés Français et Suisses: Problèmes et méthodes d'une analyse de texte articulant organisation cognitive, argumentation et représentations sociales. Document de travail, 49, Juin.
- Cherns, A. (1978). The principles of sociotechnical design. In Pasmore & Sherwood (Eds), Sociotechnical systems - a sourcebook. California: University Associates Inc..
- Chiavenato, I. (1979). Teoria geral da administração. vol. I - II, (2ª Edição). S. Paulo: Mcgraw-Hill.

- Coriat, B. (1976). O Taylorismo e a expropriação do Saber Operário. In Pimentel e outros (s.d.). Sociologia do Trabalho. Organização do Trabalho Industrial. Lisboa: A Regra do Jogo, Edições.
- Coriat, B. (1977). Les origines du système Taylor et du travail répétitif et parcellisé. Ses objectifs économiques et politiques. Bulletin de la Fondation André Renard, n°78-79-80, pp. 9-17.
- Crozier, M. and Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. Collection "Points". Paris: Éditions du Seuil.
- Davis, L.E. & Taylor, J.C. (1976). Technology, organization and job structure. In R. Dubin (ed), Handbook of Work Organization and Society.
- Degroof, J. (1983). Le changement sans la réforme: Le système socio-technique de l'entreprise face à l'informatisation. Louvain: Université Catholique de Louvain (Tese de doutoramento).
- Diani, M. (1984). Conséquences organisationnelles de l'automatisation. Sociologie du Travail, n° 4, 548-555.
- *Dickson, D. (1974). Alternative technology and the politics of technical change. London: Fontana.
- Durand, C. (1978). Le travail enchaîné. Organisation du travail et domination sociale. Paris: Édition du Seuil.
- Emery, F. E. and Thorsrud (1976). Democracy at work: the report of the norwegian industrial democracy programme. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Emery, F. E., Thorsrud, E. and Lange, K. (1966). Field experiments at Christiana Spigerverk, Industrial Democracy Project Paper n° 2, phase B, Tavistock Institute of Human Relations Document, n° T807.

- *Engelstadt, P. H. (1979). A sociotechnical approach to problems of process control. In Davis L. E. & Taylor J. C. (eds). The design of jobs (2nd edition). Goodyear Publishing Inc.
- *Fraser, R. (1947). The incidence of neurosis among factory workers. Report no. 90, Industrial Health Research Board. London: HMSO.
- Friedberg, E. (1981). Les elements d'une analyse sociologique des organisations. Pour, 28, Out., 29-63.
- *Friedman, G. (1961). The anatomy of work. London: Heineman.
- Grün, R. (1986). Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº2, vol. 1, Outubro.
- Guillon, M. et Ortsman, O. (s.d.). Réussir à changer la vie au travail, s.l., Laboratoire d'Études Économiques, Industrielles et Sociales.
- *Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259-286.
- *Hales, M. (1974). Management science and the second industrial revolution. Radical Science Journal, 1, 5-28.
- Hedberg, B. and Munford, E. (1975). The design of computer systems: Man's vision of man as an integral part of the system design process. In E. Munford and H. Sackman (Eds), Human Choice and Computers. North-Holland: Publishing Company.
- *Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Cy (Tradução francesa).
- *Herzberg, F., et al. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Hoffsas, C. (1982). L'informatique dans l'organisation: changement ou stabilité?

- *Hughes, J. and Gregory, D. (1978). Work Organisation: Some issues of practice and concept. In D. Gregory (ed.), Work Organisation: Swedish Experience and British Context. London: Social Science Research Council.
- Hutton, G. (1982). Para uma defesa da ideia de sistema. Análise Psicológica, II (2/3), 291-300.
- Jayaram, G. K. (1978). Open systems Planning. In Pasmore & Sherwood (Eds), Sociotechnical systems - a sourcebook. California: University Associates Inc.
- Jones, B. et Wood, S. (1984). Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. Sociologie du Travail, 4, 407-421.
- Katz, D. & Khan, R. (1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley. (trad. brasileira (1970). Psicologia social das organizações. São Paulo: Editora Atlas.
- Keating, J. (1987). Reestruturação de postos de trabalho: estudo de um caso. Porto: F.P.C.E.U.P..
- Keating, J. (1987). Sistemas produtivos e sua regulação. Contributos da perspectiva socio-técnica. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Kelly, J.E. (1978). A reappraisal of socio-technical systems theory. Human Relations, 31, 1069-1099.
- Kelly, J.E. (1978). Understanding Taylorism: some comments. In British Journal of Sociology, vol. 29, N° 2, pp. 203-207.
- Kelly, J.E. (1982). Scientific management, job redesign and work performance. London: Academic Press Inc. Ltd.

- *Lawler, E. E. (1969). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, vol. 22, pp. 426-35.
- Leclercq, R. J. (1983). Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974: de la revendication organisationnelle à l'action contestataire. Sociologie du Travail, 1, 79-92.
- *Lefebvre, C. et Rolloy, G. (1976). L'amélioration des conduites de travail dans les emplois administratifs. Paris: Chotard & Ass..
- Lironville, N. (1984) Les évolutions technologiques et la mutation de l'emploi bancaire: l'importance du rôle médiateur des produits et de la division sociale du travail. Document LEST 85-2 du Centre National de la Recherche Scientifique.
- Littler, C. R. (1978). Understanding Taylorism. In British Journal of Sociology, vol. 29, N° 2, pp. 185-202.
- Littler, C. R. (1982). The development of the labour process in capitalist societies. England: Gower House.
- Liu, M. (1983). Approche socio-technique de l'organisation. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- *Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review. 50, 370-396.
- Miguez, J. (1986). O paradigma psico-legal na gestão dos recursos humanos: para uma gestão socio-técnica. Pessoal, 23/24 (2ª série), 41-47.
- Miguez, J. (1987). Psicologia social aplicada. Programa da disciplina do 4º ano da Licenciatura em Psicologia. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Miguez, J e Keating, J. (1987). Inovação tecnológica. Continuidade e mudança na gestão de mão de obra. Indústria (Revista Industrial Portuense).

*Mills, C. W. (1966). Les cols blancs. Paris: Maspero.

Montmollin, M. (1984). Actualité du Taylorisme. In Montmollin, M. and Pastré, O. (1984). Le Taylorisme. Paris: Éditions la Découverte.

Montmollin, M. (19??). Taylorisme et antitaylorisme. In Sociologie du Travail, vol. 16, N° 4, pp. 374-382.

Ortsman, O. (1978). Mudar o trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social (Trad. de Helena Domingos). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Paquin, M. (1986). L'organisation du travail. Ottawa: Agence D'Arc Inc. (Les Éditions).

Petit, F. (1979). Introduction à la psychologie des organisations. Toulouse: Privat Editeur.

Rasmus, J. (1974). Why management is pushing job enrichment. International Socialist Review, December, 23-25/43-44.

Reuter, H.-J. (1984). L'évolution technologique dans la banque et les assurances: influence sur la clientele et les employes, Rapport de synthèse. Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker, New York: Wiley.

Rose, M. (1975). Industrial behaviour - theoretical development since Taylor. Great Britain: Penguin Books.

- Singery, J. B. et Singery, J. (1979). Les incidences de l'informatique sur l'evolution du travail administratif. Le Travail Human, tomo 42, 2, 193-200.
- Smith, A. (1950). Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das Nações. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Taylor, F.E. (1947). Scientific Management (excertos de Scientific Management, Harper & Row, 1947). In Pugh, D.S. (ed.). Organization theory: selected readings. Harmondsworth: Penguin Books.
- Touche Ross International (1985). The impact of technology on Banking.
- Touche Ross & Co. (1984) L'impact de la technologie sur l'evolution du système bancaire français: Neuilly-sur-seine.
- Trist, E. L. (1978). On socio-technical systems. In Pasmore & Sherwood (Eds), Sociotechnical systems - a sourcebook. California: University Associates Inc..
- Virville, M. (Ed.) (1983). Dossier formation et emploi: les emplois terciaries du bureau. Collection des études, Centre d'études et de Recherches sur les Qualifications.
- Wainwright, J. and Francis, A. (1984). Office automation, organisation and the nature of work. Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- *Walker, C. R. and Guest, R. H. (1952). The man on the assembly line. Cambridge: Harvard University Press.
- Wall, T. D. (1982). Perspectives on job redesign. In Kelly, C. & Clegg W. (Eds.). Autonomy and Control at the Workplace. Contexts for job redesign. London: Croom Helm.

*Whitehead, T. N. (1938). The industrial worker. London: Oxford University Press.

Wilensky, J. L. and Wilensky, H L. (1952). Personnel counseling: the Hawthorne Case, The American Journal of Sociology, 57, 265-280.

Wilkinson, B. (1984). Technologie compétence et formation: une étude de cas sur les machines à commande numérique. Sociologie du Travail, 4, 447-456.

Woodward, J. (1965). Organização industrial: teoria e prática. (Tradução de Geni Garcia Goldschmidt (1977)). São Paulo: Editora Atlas S.A..

ANEXO 1

Alguns dados estruturais e
contextuais das instituições.

INSTITUIÇÃO A

(1) Das consideradas é a Instituição de crédito mais antiga que, antes de assumir o estatuto de "Banco" é, durante mais de 100 anos, "Casa Bancária";

(2) Já com a designação de Banco faz a fusão em épocas distintas, com dois outros bancos, adquirindo assim a designação porque hoje é conhecido;

(3) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto que ainda hoje conserva de "Empresa Pública";

(4) Durante a década de 60 faz a introdução de processos de controlo mecanizado e electrónico e passa a utilizar o computador de uma empresa externa; a mecanização dos Serviços deu-se na década de 70, nomeadamente na área de "Contabilidade"; a informatização deu-se na década de 80 e começou nas áreas anteriormente mecanizadas; a informatização da função "caixa" inicia-se no ano de 1984;

(5) Possui actualmente cerca de 124 balcões a nível nacional e 4 representações no estrangeiro; conta com 4.680 trabalhadores a nível nacional;

(6) A Direcção de Organização e Informática e a Direcção de Pessoal são "Direcções Centrais" directamente dependentes do Conselho de Gestão.

INSTITUIÇÃO B

(1) Instituição com pouco mais de 100 anos, 53 dos quais com o estatuto de "Casa de Câmbios" e posteriormente de "Casa Bancária";

(2) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto de "Empresa Pública", que ainda hoje conserva;

(3) Na década de 40 dá início à mecanização dos seus serviços, na década de 70 dá-se uma diversificação dos serviços e o Banco é dotado de uma tecnoestrutura assente no processamento automático de informação;

(4) Possui 4.539 empregados e 99 balcões a nível nacional e 12 dependências no estrangeiro;

INSTITUIÇÃO C

(1) Instituição com menos de 100 anos e que durante cerca de 11 funcionou como "Casa Bancária", assumindo depois a designação de "Banco";

(2) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto de "Empresa Pública";

(3) No início da década de 60 faz a instalação de um serviço mecanográfico com cartões perfurados e a mecanização intensa das diferentes operações; O teleprocessamento numa filosofia de front-office foi introduzido nos balcões em 1984;

(4) Possui 6.710 trabalhadores e 121 balcões a nível nacional e 28 dependências no estrangeiro;

(5) Da estrutura geral e actual (1982) da Instituição destaca-se o facto de que as Direcções de Organização e Informática e de Pessoal, as mais directamente envolvidas no processo de informatização da função "caixa" assumem funções diferentes, a primeira tem uma "Função Técnica e de Consulta" e a segunda uma "Função Administrativa".

INSTITUIÇÃO D

- (1) Instituição de crédito com menos de 100 anos e que antes de ter a designação de "Banco" foi "Casa Bancária";
- (2) Fez uma série de incorporações quer de "Bancos" como de "Casas Bancárias";
- (3) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto de "Empresa Pública", que ainda hoje conserva;
- (4) Possui cerca de 6.085 trabalhadores e 141 balcões a nível nacional e 12 dependências no estrangeiro;
- (5) É na década de 30, ainda como "Casa Bancária" que mecaniza os seus serviços; a informatização é iniciada na década de 60; o teleprocessamento nos balcões (numa filosofia de "front-office") é introduzido em 1982.

INSTITUIÇÃO E

- (1) Instituição com 107 anos, 40 dos quais passados como "Casa Bancária";
- (2) Conta na sua história com a integração de um banco após a qual recebe a designação porque actualmente é conhecido;
- (3) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto de "Empresa Pública", que ainda hoje conserva;
- (4) As Direcções de Organização e Informática e de Pessoal dependem directamente do Conselho de Gestão;
- (5) Possui 6.391 empregados e 134 balcões a nível nacional e 6 representações no estrangeiro;

(6) A informatização é iniciada na primeira metade da década de 60; na segunda metade da década de 70 dá-se uma reformulação geral de toda a área informática e aparece o "Sistema Informático Integrado" que engloba teleprocessamento nos balcões.

INSTITUIÇÃO F

(1) Instituição com 126 anos, 76 dos quais com o estatuto de "Casa Bancária";

(2) Conta na sua história com incorporações de bancos e integração de Casas Bancárias;

(3) Instituição privada até 1975, altura em que (75/03/14) é nacionalizada assumindo assim o estatuto de "Empresa Pública", que ainda hoje conserva;

(4) Possui cerca de 103 balcões a nível nacional;

(5) A Direcção de Recursos Humanos e Direcção de Organização e Informática são "Órgãos de Apoio Geral", directamente dependentes do Conselho de Gestão.

INSTITUIÇÃO G

(1) Instituição de crédito com 111 anos que desde a sua fundação é uma instituição do sector Público;

(2) A introdução das máquinas perfuradoras dá-se nos finais dos anos 60; a informatização dá-se na década de 70 e, o teleprocessamento numa filosofia de "Front-office" é introduzida nos balcões em 1980;

(3) Possui 342 balcões a nível nacional e 10 dependências no estrangeiro; conta nos seus quadros com 9822 trabalhadores;

(4) As Direcções de Organização e Informática e de Pessoal dependem directamente do Conselho de Administração, situando-se ao mesmo nível no Organograma da Empresa.

ANEXO 2

Guião de entrevista utilizado com os indivíduos que em cada instituição foram designados para facilitar a realização do estudo⁽¹⁾

(1) - Estão assinalados com asterisco os domínios realmente abordados.

Informação geral acerca da Instituição (1)

1. História

1.1. Origem (data de fundação, fundadores, etc.)

1.2. Principais fases de desenvolvimento e acontecimentos marcantes do ponto de vista de:

- 1. o estatuto socio-jurídico;*
- 2. a organização/estrutura;*
- 3. os serviços prestados, e,*
- 4. outros que considere importantes.*

2. O presente da Instituição

2.1. Implantação (nacional e mundial) da Instituição

2.2. Organização formal

2.3. Estatuto socio-jurídico (propriedade do Estado ou Social, propriedade privada, outra)

2.4. Tamanho (nº total de trabalhadores)

2.5. Objectivos da Instituição: serviços produzidos de acordo com o tipo de clientes (particulares e colectivos).

*Informação sumária sobre a evolução das tecnologias
(mecanização, informatização, teleprocessamento)*

1. Para cada um dos processos anteriores refira:

**1.1. data da sua introdução*

**1.2. Sectores da Instituição que interferiram na decisão da sua implementação*

(1) Esta informação foi basicamente recolhida em documentos/textos disponibilizados pelas instituições.

1.3. No processo de implementação com que problemas se depararam

*1.4. Qual o impacto (social, técnico, organizacional) na instituição

1.5. Em qual destes domínios é que esse impacto mais se fez sentir

1.6. Em que sectores da Instituição teve mais repercussões

1.7. Processo utilizado no recrutamento, selecção e formação dos ocupantes do posto de trabalho após a sua mecanização/informatização e filosofia subjacente a tal procedimento. Quem tomou tal decisão e quem a concretizou.

1.8. Após a mecanização/informatização do posto de trabalho houve modificações no tipo de serviços prestados ou continuam a ser os mesmos que anteriormente eram fornecidos.

ANEXO 3

Guião de entrevista utilizado com
elementos da
Direcção de Organização e
Informática.

1. O processo de design do posto de trabalho informatizado (características físicas; funções; exigências ao trabalhador)

1.1. Contribuição da DOI neste processo

1.2. Estádios característicos do seu desenvolvimento

1.3. Outros participantes no processo de design (cargos e respectivos backgrounds)

1.3.1. Mecanismos desencadeados para tornar possível esta participação

1.3.2. Estádios do processo de design em que foram implicados

2. O design da função "caixa"

2.1. Objectivos previstos aquando do seu design

2.2. Por quem foram definidos e porquê

2.3. Suas componentes económica, técnica e humana

2.4. Alternativas consideradas quanto

1. à organização do trabalho no balcão

2. ao conteúdo do posto de trabalho do "operador de caixa front-office"

3. às qualificações exigíveis aos ocupantes do posto de trabalho

2.5. Dimensão e momentos em que foram consideradas as alterações no conteúdo e organização do trabalho e nas qualificações exigidas aos ocupantes do novo posto de trabalho

2.6. Critérios utilizados para avaliar estas alternativas

2.7. Razões da escolha final

2.8. Efeitos que se esperavam observar

1. na organização do trabalho
2. no conteúdo do trabalho
3. nos ocupantes da função "caixa", e
4. nos clientes

2.9. Participação da DOI nos processos de recrutamento, selecção e formação dos ocupantes do posto de trabalho

3. O processo de implementação

3.1. Participação da DOI neste processo

3.2. Fases do processo

3.3. Outros participantes no processo de implementação (como, porquê e em que fases)

3.4. Constrangimentos/problemas encontrados (técnicos, humanos e económicos)

ANEXO 4

Guião de entrevista utilizado com
elementos da
Direcção de Pessoal.

PROCESSO DE RECONCEPÇÃO DA FUNÇÃO "CAIXA"

1. Participação da Direcção de Pessoal (referindo para cada situação como, quando e porquê)

- 1.1. no design físico da caixa
- 1.2. na definição das funções do novo caixa
- 1.3. na definição do grau de exigências da função (perfil profissiográfico)

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELECÇÃO E FORMAÇÃO DOS CAIXAS

1. Participação da Direcção de Pessoal em cada um dos processos referindo

- 1.1. como
- 1.2. quando
- 1.3. objectivos (definidos por quem)
- 1.4. outros participantes

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

1. Participação da Direcção de Pessoal (como, quando e objectivos)

2. Problemas surgidos

ANEXO 5

Guião de entrevista realizada aos
"caixas-tele".

Domínios a abordar:

1. Geral

1.1. Descreva sucintamente o seu trabalho (imagine um dia de trabalho)

1.2. Como tomou conhecimento da existência da "nova" função?

1.3. Que expectativas tinha em relação à função "caixa-tele"? Porquê?

*1.4. Que razões o/a levaram a vir para "caixa"?

*1.5. Que funções desempenhava anteriormente?

2. Trabalho e Organização do trabalho

2.1. Aspectos mais e menos positivos do seu trabalho

2.2. Formação recebida para utilizar o novo equipamento

2.2.1. Gostaria de ter tido outro tipo de formação?
Qual? Porquê?

2.3. Considera que você e os seus colegas foram adequadamente informados acerca da "nova" função?

2.3.1. Se não, em que aspectos gostaria de ter tido mais ou melhor informação?

2.3.2. Em relação às expectativas que tinha da função sente-se satisfeito? Porquê?

@2.4. Adaptação ao novo equipamento

2.4.1. Prefere este ou o antigo modo de realizar o seu trabalho? Porquê?

@2.5. Vantagens

2.5.1. na realização do trabalho

2.5.2. para os clientes

@2.6. Desvantagens

2.6.1. na realização do trabalho

2.6.2. para os clientes

@2.7. Participação no design da função (como; porquê)

2.7.1. Gostaria de ter tido outro tipo de participação? Especifique.

@2.8. Participação na implementação do sistema

2.8.1. Gostaria de ter tido outro tipo de participação? Especifique.

*2.9. Pressões e dificuldades sentidas na realização do trabalho

*2.10. comunicação que necessita manter com outros durante a realização do seu trabalho (quantidade, receptores, meios utilizados, etc.)

*2.11. tipo e quantidade de decisões que tem de tomar

*2.12. Expectativas actuais de carreira

*2.13. controlo no trabalho

*2.14. Responsabilidade e riscos assumidos no trabalho

Observações:

* questões só para "caixas-tele" que não tenham sido "caixas-tradicionais";

@ questões só para ex-"caixas-tradicionais").

ANEXO 6

Questionário sobre as mudanças no
conteúdo de trabalho dos caixas
após a informatização.

Indique que modificações se deram nas seguintes características do seu trabalho :

MAIS A MESMA MENOS

1. número de tarefas a realizar
 2. número de actividades
 3. competência necessária para realizar o trabalho
 4. sobrecarga de trabalho
 5. stress ou tensão
 6. escolha do método de trabalho
 7. escolha da sequência do trabalho
 8. uso de opiniões/pareceres
 9. uso de iniciativa
 10. necessidade de contactar
 1. com colegas
 2. com superiores
 3. com outros grupos de trabalho
 4. com outros balcões
 11. interesse em geral
 12. feedback sobre os progressos
 13. actividades de resolução de problemas
 14. tempo necessário para completar uma actividade
 15. realização do trabalho na íntegra
 16. contribuição percebida do trabalho realizado
 17. número de decisões a tomar
 18. quantidade de responsabilidade
 19. controlo das chefias sobre
 1. o conteúdo de trabalho
 2. o ritmo de trabalho
 3. a quantidade de trabalho
 4. a qualidade de trabalho
 20. controlo individual sobre
 1. o conteúdo de trabalho
 2. o ritmo de trabalho
 3. a quantidade de trabalho
 4. a qualidade de trabalho
 21. oportunidades de progressão
 22. carreiras alternativas
 23. desafio no trabalho
 24. sentimentos de realização
 25. sentimentos de envolvimento
 26. satisfação
 27. eficiência/eficácia
 28. interesse no trabalho
-

ANEXO 7

Características dos balcões onde se concretizou a 3ª Fase deste estudo.

1. *Características estruturais*

No quadro I são referidas as principais características estruturais dos balcões considerados.

Quadro I - Principais características estruturais dos balcões contactados.

Características Balcões	Nº de empregados	Tipo estrutural (1)	Quantidade de caixas	Tipo	Ano em que a função caixa foi informatizada(2)
A	80	Tipo 4	17 caixas	4 caixas tradicionais 13 caixas tele	1983 (Fev.) ⁽³⁾
B	17	Tipo 1	4 caixas	1 caixa tradicional 3 caixa tele (1 em adaptação)	1982 (Nov.)
C	32	Tipo 3	5 caixas	1 caixa tradicional 4 caixas tele	1983 (Fev.)
D	17	Tipo 1	5 caixas	5 caixas tele (1 em adaptação)	1983 (Março)

(1) O "Tipo Estrutural" do balcão corresponde à sua carga administrativa. Nesta instituição existem quatro tipos estruturais de balcão diferenciando-se gradualmente uns dos outros pela quantidade e tipo de chefias administrativas que possuem.

(2) Como esta fase do estudo foi concretizada na zona do Porto, a informatização da função "caixa" deu-se ligeiramente mais tarde do que em Lisboa.

(3) Data que coincide com a da abertura deste balcão originado do "remendo" de várias secções independentes.

Da análise deste quadro podemos constatar que:

(a) na generalidade, os balcões diferenciam-se fundamentalmente pelo número de empregados que possuem, pelo seu tipo estrutural (aspectos aliás interligados) e, pelo tipo de caixas que possuem (em três dos balcões existem ainda e paralelamente com os caixas-tele, caixas tradicionais), o que permitirá eventualmente relacionar estes aspectos com as alterações de conteúdo e organização de trabalho constatadas após a informatização da função caixa;

(b) a função "caixa" foi informatizada mais ou menos na mesma altura nos quatro balcões o que faz com que as modificações daí resultantes para o funcionamento do balcão estejam igualmente estabilizadas em todos eles.

2. Objectivos, Composição, Clientes

Balcão A: 'Em linhas gerais, os objectivos deste balcão não diferem muito dos dos outros balcões, embora realmente tenha características especiais:

(a) aqui está centrado o núcleo de decisão do banco a nível de Departamento;

(b) é o balcão mais importante com o maior número de clientes;

(c) nasceu aquando da introdução do teleprocessamento, de um 'remendo' de várias secções que existiam antigamente independentes umas das outras;

d) devido talvez ao sistema tele as pessoas que estão aqui a trabalhar são pessoas com uma formação específica o que torna difícil a sua transição de uma área para outra' (...) Por exemplo, na 'Área de Tesouraria' será extremamente difícil fazer uma rotação dos empregados porque estes têm características técnicas que não são fáceis de passar a outros.';

(e) Em todas as áreas é preciso um elemento só para fazer determinadas coisas. Temos só um indivíduo para pagamento de cheques e não faz mais nada; outro para crédito individual, etc.'

Balcão B. *'Este balcão tem um bocado de tudo: desde IFADAP, Investimento, Relação Comercial, Atendimento normal, Vencimentos (não muitos); (...) 'É um balcão muito trabalhoso e a casa é muito pequena, com meia dúzia de pessoas temos a casa cheia (...) porque o espaço é pequeno';*

Balcão C. *'Os objectivos deste balcão são os mesmos do que qualquer outro. O banco tem um grande objectivo que é o negócio do dinheiro, que é o que nós vendemos cá.(...). Situa-se uma zona que está bastante virada para a indústria de calçado, que são os nossos clientes. (...) os nossos clientes de crédito se não são de calçado estão relacionados com o calçado, são fabricantes dos apetrechos para calçado, solas, etc. (...);*

'... isto no aspecto de balcão, às vezes, é bastante trabalhoso, precisamente porque é um balcão de muita passagem: pagamos talvez 20%, em média, de cheques que não são nossos o que por vezes nos cria alguns problemas...';

'Temos ainda uma outra gama de clientes para quem nós temos determinadas operações que são os emigrantes, embora esta não seja uma zona de emigrantes ainda apanhamos alguns';

Balcão D. *'Este balcão está localizado numa zona que é muito comercial e não tem grandes hipóteses de crescimento porque estamos aqui cercadas por uma série de bancos e sem muitas possibilidades de expansão rápida. Tem crescido bastante mas não aquilo que pretendíamos ..., pois estamos um pouco limitados pelo espaço da casa que é pequeno, e por isso também não cresceu. No entanto, tem-se mantido um balcão normal ...';*

' O cliente, é o cliente médio e o cliente comercial, não temos aqui muita indústria, é mais a pequena indústria. Por isso não há operações muito grandes.'

Conclusões

Destes extractos de entrevistas é possível concluir que:

(a) O Balcão A diferencia-se nitidamente dos restantes quanto aos aspectos considerados pois para além de ser o Balcão Filial é um balcão que "nasce" exactamente aquando da informatização da função "caixa";

(b) Os Balcões B, C e D assemelham-se bastante diferenciando-se fundamentalmente quanto ao tipo de clientes que possuem o que por sua vez se relaciona com a localização geográfica dos mesmos.

3. Tipo de Caixas e articulação das suas funções

Balcão A. (1) 'Na área de tesouraria estão os 'caixas-tele' e o 'caixa tradicional'. Porque ainda não temos uma rede de teleprocessamento a nível nacional, há balcões que ainda não estão em tele, e temos naturalmente, de fazer esse trabalho ainda como marginal. Mas não só, o pagamento de letras, o pagamento de pensões, recibos à cobrança, todos estes serviços são efectuados pelo caixa tradicional;

(2) 'Neste sistema actual, o caixa ainda não está habilitado a fazer qualquer um dos serviços anteriores e toda uma série de operações, como a Caixa Nacional de Pensões, etc.'

(3) 'E ainda há outro serviço do caixa tradicional que também é muito importante, que são as cambiais, que ainda são feitas pelo sistema tradicional;

(4) 'Estas funções que o caixa tradicional efectua hoje não são as mesmas das do caixa tradicional antigo. Antigamente o caixa tradicional limitava-se a receber e a pagar. As cambiais também as fazia, mas mais nada ... e pagava também pensões. (...) tínhamos uma 'Tesouraria de Letras' independente onde se faziam os pagamentos de letras. (...) O caixa tradicional actual tem uma função mais diversificada do que o antigo caixa tradicional. E, em alturas de 'aperto' também recebe depósitos, paga cheques de outras instituições de crédito'.

(5) 'O caixa tele não tem possibilidade de pagar um cheque de outra instituição, ele recebe depósitos e paga cheques que de uma maneira genérica eram as funções do 'caixa tradicional' antigo, embora o caixa-tele faça tudo o que se fazia em várias fases.

Balcão B. (1) 'Neste momento temos 3 caixas tele e um tesoureiro. Aliás, o caixa que está a fazer o lugar de caixa tradicional (que é caixa tele), também é tesoureiro;

(2) 'Eu tenho um caixa que não é tele, é o único que não é tele, é tesoureiro e caixa tradicional, embora troque com um dos caixas-tele de mês a mês. Neste momento, ele está só como 'tesoureiro', distribui o dinheiro pelos caixas, tem o Cofre Forte a seu cargo, e é o que faz as transferências de dinheiro por dia, ou recebe e no final faz o fecho'.

(3) 'As cambiais (notas e cheques) e 'traveller-cheques' fazem-se ao balcão por qualquer 'balconista' que está apto a fazer isso e mais coisas'.

(4) '... quando desaparecer o caixa tradicional o caixa tele poderá passar a ser ele a lançar o correio'.

Balcão C. (1) 'O caixa tradicional que existe é especial por causa do pagamento de letras, porque é uma actividade que ainda não pode ser feita pelo caixa-tele'.

(2) 'Há uma outra coisa ainda que me parece que ainda não está implantado no caixa tele que é o pagamento de cambiais, e consequentemente isso é tudo feito pelo caixa tradicional. Mas é especial por causa das letras'.

(3) 'E há uma outra coisa ainda. Nós temos ainda três casas que não têm tele, e esses cheques têm de ser pagos pelo caixa tradicional, pois não há hipóteses de serem pagos pelos caixas-tele'.

(4) 'Os caixas tradicionais estão bastante aliviados porque

(a) 'já não pagam as 'ordens de pagamento' dos reformados (que passaram a receber por crédito de conta ou vale de correio)',

(b) e, 'por directrizes que recebemos deixámos de pagar os vales de correio só os aceitando para depósito, eles deixaram de passar pelo caixa tradicional'.

(5) 'Temos dois tesoureiros, actualmente um está no caixa tradicional e o outro no caixa tele; a sua função é distribuir todas as manhãs o dinheiro a cada um; fazer uma recontagem do dinheiro e, inclusivamente, efectua pagamentos, os pagamentos grandes das firmas não são efectuados pelos caixas, mas sim pelo tesoureiro na 'Casa Forte'; faz o controlo/assistência de dinheiro, pedidos de dinheiro para a filial. Fora disso colabora com os caixas e inclusivamente as remessas dos cheques que deve ser feita pelo caixa, ele logo de manhã começa a fazê-las. Embora haja dois meses durante o ano em que o tesoureiro está na caixa (nos casos de férias)'.

Balcão D. (1) 'Neste balcão existe um caixa tele que acumula a função de caixa tradicional pois o serviço começou a diminuir muito, começou a haver menos que fazer e a 'Organização' pegou no serviço tradicional e integrou-o no caixa tele, acabaram com o caixa tradicional'.

(2) 'O caixa tele faz o que normalmente fazia e depois passou a fazer mais a função do caixa tradicional (após a eliminação deste)'.

Conclusões

Assiste-se assim, na prática, a uma "dinâmica evolutiva" do processo de informatização da função caixa, isto é, encontramos situações intermédias entre as vivenciadas por balcões onde a função ainda não foi informatizada e balcões onde todos os caixas dispõem já de um terminal de computador. De facto,:

(1) A maioria dos balcões funciona ainda com caixas "tradicionais";

(2) A sua existência justifica-se fundamentalmente por:

- a. existência de balcões sem teleprocessamento; e,
- b. limitações do software implantado.

(3) As funções do "caixa tradicional" (pagamentos de cambiais, de letras, de cheques de balcões sem teleprocessamento) complementam as do "caixa-tele" (recebimentos em numerário ou cheque e pagamentos de cheques de balcões (da instituição) com teleprocessamento);

(4) Mesmo nos casos em que a "figura" do caixa tradicional já não existe (Balcão D e prolongamento do Balcão A), as suas funções são realizadas à parte pelo "caixa-tele";

(5) A função de "Tesoureiro" é desempenhada, cumulativamente ou não, quer pelo "caixa tradicional" quer pelo "caixa-tele".

ANEXO 8

Descrição do trabalho.

1. 'Como caixa-tele recebo dinheiro dos clientes (depósitos em remessas e valores) e pago cheques. (...);

. 'A função do caixa-tele é o serviço de caixa, agora isso de 'remessas' e 'arquivos' não tem nada a ver com caixas. (...);

. 'Nós aqui às vezes, também fazemos de caixa tradicional (...); um de nós, tem de se meter no dia-a-dia, nos serviços que não podem entrar através do teleprocessamento';

. 'Uma outra coisa que fazemos desde há pouco tempo é o 'Serviço de Correio';

2. 'Hoje o caixa faz mais trabalho de balcão do que contagem de numerário. Porque está tudo misturado. Há a tendência de juntar todas as funções que se passam no balcão para os terminais de caixa-tele...';

'O caixa tele recebe entregas, remessas de cheques e pagamentos de cheques. O caixa tradicional é que funciona no resto das operações';

'Eu faço de caixa-tele, caixa tradicional e tesoureiro'.

3. 'Tenho as funções de caixa tele e correio (transferências, letras);

'Como caixa tele faço os depósitos de numerário ou de cheques e o pagamento de cheques. Neste momento só eu é que estou com o lançamento do correio (todo) mas é um serviço rotativo';

'Quando foi o início do tele o correio não era lançado na caixa, só há pouco tempo é que houve essa modificação';

4. 'Hoje como caixa tele só se fazem pagamentos e recebimentos';

5. 'Além de 'caixa-tele' sou 'tesoureiro' e às vezes, acumulo as funções quando está um colega de férias ou doente';

'Como caixa tele faço pagamentos e recebimentos';

6. 'No princípio era só caixa-tele e fazia as remessas (controlo diário dos cheques recebidos), portanto é: cheques pagos, numerários e cheques depositados e de tarde dedico-me às remessas';

'Agora já não faço remessas ... faço as remessas da parte da manhã, para à tarde fechar a tesouraria, porque está um caixa de férias. Acumulo os serviços de caixa e tesoureiro'.

7. 'Pagamos cheques, recebemos dinheiro e cheques (depósitos em cheques e em dinheiro). Todo o caixa aqui faz as duas coisas: pagador e recebedor; ao fim do dia ajudamos nas remessas';

'Creio que de vez em quando alguns colegas caixas estão a receber rendas, pagam vales, etc, mas tudo isto muito limitado. Há assim uma pequena rotação. Eu já estive há uns tempos, a conferir assinaturas, cativo de cheques, após o fecho da caixa';

8. 'Como caixas-tele fazemos o registo no computador de todas as entregas que o cliente faz em cheques ou em dinheiro e os recebimentos';

'... sou também tesoureiro juntamente com outro colega e como ele agora está a desempenhar essa função eu passei para 'caixa tradicional' e como tal, estou com os câmbios';

'Depois do fecho da caixa vou fazer as remessas de cheques para a 'Compensação', função que está determinada ao 'caixa-tele';

9. 'Só sou caixa-tele ou então caixa tradicional sem ser 'tesoureiro';

'Quando não há que fazer então nessa altura vou atender público ao balcão, dentro das minhas possibilidades, quando sei atender, quando não, passo aos colegas. Só com autorização dos superiores fazemos este serviço';

'Como caixa tele pago cheques e recebo entregas de cheques e numerários';

10. 'Como caixa tele faço pagamentos e recebimentos tanto de cheques como de dinheiro fazendo o lançamento (débito/crédito) imediatamente à conta';

'... depois do fecho da caixa faremos outros serviços. Eventualmente estarei como tesoureiro: há sempre um dos caixas que rotativamente fará as funções de tesoureiro (...); eventualmente outros serviços quando se estiver exclusivamente como caixa e mesmo como tesoureiro, faremos outros serviços como passar o correio para o terminal. (...) Até há pouco tempo havia mesmo 'terminalistas de correio' que deixaram de existir, neste momento todos os caixas poderão fazer este serviço';

'Eventualmente, se a caixa tiver períodos mortos e se houver muito correio, o caixa fecha o terminal como caixa e abre como terminal de correio';

'... neste momento (vindo de férias) vou substituir um colega que estava na secção de Estrangeiro e Títulos';

'... A maior parte do ano estou como caixa-tele';

11. 'Como caixa tele pago e recebo. No receber há duas funções distintas que é o manuseamento de dinheiro em cheque ou numerário';

'quando estou a tempo inteiro como caixa tele, tenho uma outra particularidade que eu faço que é de 'caixa tradicional', recebo e pago o que não passa no tele. Quando se está a tempo inteiro como caixa tele, faz-se normalmente essa função de caixa tradicional';

'Nós aqui somos três, somos dois tesoureiros (eu e outro), o terceiro não tem funções de tesouraria em princípio, ele eventualmente estará como caixa-tele a tempo inteiro acumulando o de caixa tradicional';

'Neste momento sou caixa-tele, tesoureiro, faço atendimento ao público e faço o correio';

12. 'Como caixa tele faço entregas de dinheiro/cheques, depósitos e pagamentos (nota estrangeira e cheques de outras casas)';

ANEXO 9

**Aspectos positivos e negativos
do trabalho.**

1. 'Positivo e ao mesmo tempo negativo é o contacto com o público, positivo porque estamos diariamente a conhecer pessoas e negativo porque essas pessoas conhecendo-nos criam-nos problemas. Positivo acho que não há mais nenhum';

'... é sempre a mesma coisa que fazemos, acho que não desenvolvemos, é uma monotonia. É um serviço muito monótono que dá muito stress'.

2. 'A rapidez do fecho é um aspecto positivo, pois os dados estão lá todos metidos, portanto pedindo os dados finais eles são-nos de imediato fornecidos';

'Negativo, o que eu acho são as quebras de linha, o que nos provoca problemas porque não temos aquilo lançado'; (...) '... depois, não havendo linha, no caso de um cheque tem de se mudar de sistema, tem de se telefonar, depois o cliente está à espera e tudo isto 'mexe' com os nossos nervos'.

3. 'Positivo, é a maior segurança, uma vez que fica tudo registado é mais fácil às vezes detectar erros. Havia diferenças que no sistema antigo nós nunca daríamos com elas e agora conseguimos detectá-las';

'... há um problema no funcionamento do tele, que é a falta de apoio da rectaguarda pois há só um procurador para quatro caixas, o que emperra o serviço';

4. 'Eu gosto da função pelo simples facto de estar em contacto com o público. Pouco mais, a não ser o aspecto monetário, mas que também não chega para cobrir os aspectos negativos'; (...) 'Há maior controlo e menos possibilidade de erro';

'... devíamos ter mais tempo disponível para falar com o cliente e sermos mais abertos mas muitas das vezes não é possível; (...) o trabalho foi aumentando e hoje um caixa-tele já é uma máquina que das 8.30h às 16.30h pouco pára, nem temos tempo muitas vezes para verificar no terminal se o movimento está certo ou não; porque o que queremos é atender os clientes o mais rapidamente possível e da melhor forma e muitas das vezes estamos ali a trabalhar sobre pressão porque estão bastantes clientes cá fora; (...)'

'O aspecto mais negativo desta função é não poder ser promovido (por mérito) dada a imagem pouco gratificante que se tem do caixa: temos uma função estanque no banco, não criamos nada e como tal seria um absurdo uma promoção por mérito'.

5. '... há um controlo maior de numerário sobre o trabalho que estou a fazer, este é um aspecto bastante positivo';

'... o stress constante em que nos encontramos naqueles dias de maior movimento pois não temos tempo sequer para nos levantar; (...) há um conjunto de factores

que origina que uma pessoa nunca esteja calma, como deve estar num serviço de caixa;

... é um lugar fixo e nesse aspecto acho prejudicial;

6. 'É muito mais fácil o trabalho do caixa agora do que anteriormente, por causa do controlo da máquina'; 'É muito mais rápido também';

'O aspecto mais negativo é quando deixamos de ter linha e o sistema entra em 'off', isso enerva o caixa pois assim tem dois serviços: depois tem de ir fazer os lançamentos de todos os documentos outras vez. De contrário, não vejo mais nada';

7. 'Positivo, é o contacto com o público, eu gosto pois há clientes que parecem quase família; ... o ordenado é outro aspecto positivo';

'Negativo, é a carreira que está muito limitada, não há expectativas de carreira; o trabalho é mecânico, acaba por ser sempre a mesma coisa, ali não há criatividade, não podemos ir além, do que está estipulado';

8. 'Acho que é um serviço mais facilitado tanto para o cliente como para o empregado';

'Negativo, é o facto de termos de trabalhar com máquinas, afecta-nos a vista, etc. As condições de trabalho que temos às vezes não são nada boas, pois podemos estar três ou quatro horas seguidas a trabalhar sem a mínima hipótese de sair dali pois para além de tudo o caixa tem valores à sua responsabilidade e portanto não vai deixar a caixa';

9. 'O único aspecto positivo do meu trabalho é o contacto com o público; (...) Também é positivo o aspecto monetário';

'Aspectos negativos, é a rotina, o cansaço físico que temos porque há horas que temos muito que fazer e chegamos ao fim do dia fartos de trabalhar; há horas que não temos nada que fazer e então enchemo-nos de não fazer nada;

Estou limitado à minha cadeira e há dias que realmente é um sacrifício estar aqui; O facto de estarmos limitados na realização profissional, gostaria de ter conhecimento de outros serviços, até porque há clientes que me fazem perguntas e eu gostaria de poder ajudar/esclarecer o cliente';

10. 'Neste momento, aspectos positivos, francamente não vejo';

'Acho que de facto é cansativo, devido à pressão (interna e externa) sentida; há ainda o problema da afectação da vista pelo terminal (problema extensível a todos que lidam com terminais); (...)

O caixa tele tem uma área de actuação muito limitada, apesar de ser como dizem a imagem do banco muitas vezes dá uma má imagem exactamente por isso; as funções que desempenha não permitem que ele explore para além daquilo que lhe é pedido';

11. 'Sem dúvida o mais positivo é o contacto com o público; (...) outro, é o alargamento de conhecimentos, pois os caixas aqui são absorvidos por outros trabalhos...'; além disso, como o cliente geralmente se dirige ao caixa, este toma conhecimento da sua pretensão e depois apercebe-se do encaminhamento dado ao problema';

'Negativos, não sei. Aqui, é a exiguidade das instalações, e penso que é o único aspecto negativo'.

12. 'Positivo é precisamente o contacto com o público, abafa o negativo que é a rotina';



ANEXO 10

Responsabilidade/Autonomia.

Caixas-tele (provenientes de outras funções)

1. 'Tomo decisões, mesmo quando a importância é superior àquela que está estipulada no banco, pois se eu conheço o cliente vou além dessa quantia e pago. A responsabilidade é minha se surgir algum problema';
2. 'Temos autonomia para ver se o cheque está bem endossado ou não e, mediante o cliente, nós resolvemos imediatamente. (...) A responsabilidade torna-se do banco, desde que esteja devidamente preenchido, até uma importância X. Entre X e Y, se o caixa tiver dúvidas no pagamento, pede ao procurador que se responsabilize pelo pagamento; se o caixa pagar assume a responsabilidade. A partir de Y só com autorização do procurador-tele. (...) Depois há aqueles problemas de contas inibidas que só com autorização da gerência ou do procurador-tele é que a gente pode pagar';
3. 'Sim, tenho autonomia para pagar, no caso de cheques até Y; pagar um cheque sem provisão também pago se conhecer bem o cliente. (...) Mas quando tenho mesmo dúvida, nessa altura não tomo a responsabilidade, (...) tenho de pedir a opinião do procurador, a responsabilidade deixa de ser minha';
4. 'O que nós fazíamos até há tempos era dar todos os cheques superiores a X para o procurador visar. (...) Muitas vezes era inviável, em termos de processamento porque não havia procurador disponível e as pessoas estavam mais tempo à espera. E, por outro lado, começou a haver pressão, houve um certo aconselhar dos procuradores para nós tomarmos essa iniciativa. Aí o caixa corre um risco, porque muitas vezes pagamos cheques superiores a X, sem dar o cheque para visar';
5. 'Sim, tomo decisões. (...) Sem dúvida que há uma regulamentação que diz que o caixa tem total autonomia nos cheques até determinada importância. (...) Acima disso, também tomo as minhas decisões quando conheço o cliente e vejo que a assinatura está conforme, ou peço ao procurador para verificar';
6. 'Tomo decisões e gosto de as tomar. (...) Muitas vezes arrisco um bocadinho, inclusivamente pagando cheques sem conhecer a pessoa (...) muitas das vezes porque há movimento e é uma questão de despachar. (...) Mesmo em relação a outros assuntos de que mais ou menos eu tenha conhecimento e que tomo decisões e informo, etc. Claro que há decisões que eu gostaria de tomar, mas que não poderei porque tenho de dar conhecimento. (...) ... todos nós somos limitados na tomada de decisões'.

ANEXO 11

Controlo.

1. (a) 'O computador dá-nos o saldo que devemos ter; (...) dá-nos listagens dos cheques todos que pagamos; dá-me as listagens do numerário que recebemos. Tudo isso, feitas as contas, dá-me o saldo da caixa, estando certo o computador fecha. É um controlo perfeito, não há o mínimo de anomalia; ... ao fim do dia sei quantos lançamentos fiz e, em qualquer lançamento o computador diz-me automaticamente o movimento que estou a lançar. (...) Tenho um écran que me dá o movimento todo do caixa; (...) Adquiri um ritmo de trabalho que acho que é conveniente e devo mantê-lo sempre'.

(b) '... a gerência é responsável pelo movimento da casa, por isso eles temporariamente fazem as verificações dos saldos das caixas, etc., é um controlo que está determinado, tem de ser';

2. (a) '... o computador controla a qualidade de trabalho; (...) O ritmo de trabalho somos nós que controlamos, (...) há dias que se perde o controlo pois nem sempre se está com a mesma disposição, (...) mas regra geral trabalho sempre com o mesmo ritmo';

3. (a) 'Consigo controlar o meu ritmo de trabalho. (...) A partir de determinada altura estabilizei um pouco voluntariamente e um pouco involuntariamente, porque comecei a ver que me estava a sentir cansado. (...) Da forma que o sistema está implantado o caixa tem meios para controlar a qualidade de serviço, excepto no caso das assinaturas, aí foge do controlo, pois não há controlo possível';

(b) (...) Não, neste balcão não há controlo (das chefias). (...) Não o sinto, acho que deveria sentir um bocado (...) mais sobre a quantidade, qualidade, ritmo de cada caixa, coisa que nunca houve e isso muitas vezes leva a cometerem-se injustiças';

4. (a) 'Acho que tenho controlo sobre o ritmo, quantidade e qualidade do meu trabalho. (...) O que me ajuda a fazer esse controlo é o móbil da caixa que é o dinheiro';

(b) 'Nós anualmente somos qualificados perante o trabalho e outros parâmetros, portanto acho que sou controlado (pelas chefias)';

5. (a) 'Em certas alturas o terminal ajuda a controlar a qualidade do trabalho realizado. Inclusive se por qualquer motivo se tiver que ver se tenho dinheiro a mais ou a menos, poderei consultar o terminal e rapidamente sei se está certo ou não. (...) O terminal está sempre com o saldo actualizado, em qualquer momento do dia uma pessoa sabe quanto é que tem de ter';

(b) Sente-se sempre e numa determinada altura do ano (o controlo das chefias) na altura das avaliações. (...) Sente-se sempre esse controlo, mas acho que tem de haver. (...) Acho que devia ser mais claro, (...) se se corrigisse logo na altura até o trabalho funcionaria melhor'.

ANEXO 12

Pressões no trabalho.

1. 'Às vezes falta um pouco de apoio da rectaguarda e nós ficamos um pouco aborrecidos. Muitas vezes o público diz que também demoramos muito, e os cheques quando são de outro balcão não são pagos logo, têm de ir para trás, para verem assinaturas, é preciso mandar telecópias e isso demora mais tempo';
2. 'Pressões não sinto, nem internas (temos boa camaradagem) nem externas (a minha preocupação é o que se passa na parte de dentro e não o que se passa na parte da frente do balcão). (...) Poderá ser às vezes o excesso de serviço, mas isso é ao fim do mês'.
3. 'Fora do balcão a gente sente bastante, quando eles vêm apressados e são malcriados; quando há uma fila enorme à nossa frente. (...) Pressões de dentro do balcão, penso que não, são as normais';
4. 'O caixa está submetido a uma pressão constante, especialmente por parte dos clientes (...) é a pressão psicológica de saber, só isso, que há 10, 20, 30 clientes para atender, por um lado, mas é a pressão na prática porque o cliente faz transparecer expressamente que já lá está há meia-hora, etc.; (...) ... pode é não haver da parte de dentro do balcão aquela resposta imediata das pessoas que estão por trás do caixa, quando estão 10, 15, 20 clientes e a bicha começa a aumentar (...) nesse caso o caixa terá de esperar o que os clientes muitas vezes não gostam.';
5. 'Eu penso que em todos os lados em finais de mês o público aflora com maior intensidade ao balcão (...) e então há realmente bastantes pressões para nós executarmos rapidamente o nosso trabalho. (...) Mas ao fim de algum tempo (isso) entra na rotina. (...) Internamente também se sentem pressões só em determinadas alturas, como no caso da falta de pessoal ou pela afluência exagerada do público, isto não por pressão psicológica mas porque realmente, às vezes estou a atender público ao balcão e sou necessário na caixa e é neste balancear que nos dizem que é preciso ir à caixa...(1) Mas não sentimos da parte das chefias/superiores pressões para trabalhar.';
6. 'Pressões do público, não, porque as ultrapasso, estou habituado (...) claro que às vezes há uma certa atrapalhação, principalmente quando me acontece ter muito público e gosto de despachar. (...) Pressões do lado de dentro do balcão há sempre qualquer coisa mas eu como nesse aspecto acho que dou sempre aquilo que posso dar. (...) Nunca houve essa pressão porque não há hipótese mesmo'.

ANEXO 13

Comunicação.

1. 'A única pessoa que necessito de falar será com o procurador para pôr o visto';
2. 'Com caixas-tele não preciso de comunicar, trabalho directamente com o procurador-tele pois ele é o responsável por certos movimentos/cheques que se tem de fazer. (...) Eu dependo das ordens dele (...) ou seja ele é indispensável ao funcionamento dos caixas-tele';
3. 'Com o procurador quando existe um problema flagrante, porque é a pessoa que está a lidar directamente connosco e toma decisões que eu não posso tomar';
4. 'Se surgir algum problema relacionado com as funções dirijo-me normalmente ao procurador. (...) Aliás as funções dele, também são essas: é o apoio ao caixa-tele';
5. 'Ao realizar o meu trabalho tenho os meus colegas de apoio, os procuradores. (...) ...há sempre uma divergência no tratamento, na rapidez com que somos atendidos. Por vezes ficamos um pouco em cheque perante o cliente Por vezes, necessito de contactar com os outros caixas (...) às vezes até por uma questão de documento que aparece e que é novo, e nós vamos procurar saber se o outro colega já terá encontrado';
6. 'É com o procurador o contacto principal'.

ANEXO 14

Expectativas profissionais.

1. '... também vejo os anos a passar e o 'caixa-tele' morre como caixa. Não há expectativas';
2. 'Não vejo possibilidades de avanço na carreira, só se a instituição alterar com novos métodos. (...) A carreira não nos dá acesso a mais nada. Pelo contrário, somos prejudicados nas promoções por mérito (...) 'corre' normalmente que os caixas nunca serão promovidos. (...) Acho que os caixas são marginalizados em relação aos outros colegas, são vistos com outros olhos, quando a imagem da instituição é exactamente dada pelos caixas e pelas pessoas que estão ao balcão';
3. 'Como caixa não, em (progressão de) carreira e em termos de promoção. (...) foi-nos dito que um caixa nunca pode ser promovido, pois só percebe daquilo e não percebe mais nada. (...) Isto é limitar o caixa e pô-lo à margem';
4. 'Possibilidades de progredir como 'caixa-tele' não (...) enquanto for 'caixa-tele' ou é caixa ou é tesoureiro, só saindo de 'caixa-tele' é que poderá desempenhar novas funções. (...) Possibilidades de ser promovido como 'caixa-tele' não tenho (...). ... dois colegas meus (caixas) foram promovidos';
5. 'Expectativas de carreira como 'caixa-tele', não. (...) Acho que não há um grande leque para alargar a função'; (...) 'Enquanto 'caixa-tele' fui promovido uma vez'(1);
6. '... Só se puserem novos serviços, porque de resto da maneira que está a situação sinto que não há possibilidades de progredir. (...) Nunca fui promovido, os 'caixas-tele' são um caso à parte nesse aspecto, não considerando uma função específica. O caixa não está assim muito bem visto, pelo menos onde eu estive, nesta casa não poderei falar porque não sei como funcionam essas análises(2)'.

ANEXO 15

Satisfação

Ex caixas-tradicionais

1. *'Uma das tais coisas que eles disseram na tal norma é que ao fim de 3 anos podia pedir para sair de caixa, ora eu todos os anos manifesto interesse em sair (escrevo sempre nas anotações que fazemos anualmente) e nunca me deram resposta nenhuma';*
2. *'Satisfeito em relação às expectativas tidas'*
3. *'Na parte de caixa não senti dificuldade';*
4. *'Também me ficou a ideia dos 3 anos obrigatórios como caixa, mas eu sei que (hoje) é um problema para sair de caixa (...) Portanto, o que encontrei na função correspondeu às minhas expectativas';*
5. *'Não me sinto frustrado na função, o que acho é que estou há tempo demais na função e queria experimentar outra função'; Hoje estou arrependido (de ter concorrido) não é que não tinha aprendido, simplesmente já no princípio do ano pedi à Secção de Pessoal para sair (já estou há bastantes anos na caixa) e nem sequer me responderam: neste momento, essa parte da circular não está a ser cumprida porque lá era referido que a função era por um período de 3 anos, sinto-me frustrado por isso';*
6. *'Em relação às expectativas sinto-me bem agora';*

Ex outras funções

1. (...) *'Também não estou assim muito contente. Porque também, por outro lado, apesar do tal vencimento que disse que recebo a mais e o contacto com o público também vejo os anos a passar e o 'caixa-tele' morre como 'caixa-tele'; não há expectativas. E eu a médio prazo quero ver se penso noutra coisa'*;
2. *'Contava exactamente com aquilo que encontrei não tive surpresas (...) quer dizer uma pessoa nunca se pode dar por satisfeita. Mas sinto-me realizado na globalidade, apesar de uma ou outra anomalia, essencialmente falta de condições físicas'*;

3. 'Sinto-me bem. Não tenho qualquer tipo de problemas, (...) volto a dizer bastante limitado, sinto uma certa frustração porque gostaria de alargar os meus conhecimentos como caixa e tenho poucas oportunidades para isso';
4. 'Sinto-me satisfeito por aquilo que eu fui capaz de desempenhar na minha função, acho que a desempenhei bem. Realizado com a função que desempenho, não';
5. 'Satisfeito, sinto que cumpro bem a função. Realizado não estou, sinto que gostava de mais qualquer coisa, a função já não tem qualquer novidade';
6. 'Não realizado, mas sinto-me satisfeito.

ANEXO 16

**Guião da entrevista realizada
às chefias de balcão.**

Domínios a abordar:

1. Geral

1.1. Explique em linhas gerais o trabalho e os objectivos deste balcão.

1.2. Há quanto tempo foi aqui informatizada a função "caixa"?

1.3. Que funções desempenhava antes da sua informatização?

2. Organização do trabalho

2.1. Quais são as principais funções e actividades deste balcão?

2.2. Qual a sua responsabilidade no modo como o trabalho é organizado neste balcão ? Em que medida se aplicam nele os padrões gerais da Organização?

2.3. Neste balcão existem ainda "caixas-tradicionais". Porquê? Qual a sua função? De que modo a sua existência afecta as funções desempenhadas pelos "caixas-tele"?

3. Estrutura

3.1. Mudanças verificadas em consequência da informatização da função "caixa" nos seguintes aspectos da

3.1.1. Organização do Balcão

1. sobrecarga de trabalho (especificar para quem)
2. níveis de hierarquia
3. funcionamento do balcão (circuito interno)
4. modo como o trabalho está distribuído
 - a. nº de empregados com funções diferentes
 - b. variedade de funções existentes

3.1.2. Função "caixa"

1. grau de responsabilidade (riscos)
2. autonomia (poder de decisão)- Especificar em que domínios
3. variedade de actividades desempenhadas
4. standardização do trabalho
5. qualidade de vida no trabalho (porquê)
6. tipo de controlo a que está sujeito (na qualidade, rapidez de trabalho, etc.)

4. Participação no design da função e implementação do novo sistema

4.1. Qual a sua participação bem como a de outras chefias de balcão na decisão do design e especificação da função e implementação deste sistema?

4.2. Preferiria um maior ou menor envolvimento no futuro? Especificamente porque elementos, porque razões e como?

4.3. Que tipo de formação e/ou informação teve sobre o novo modo de funcionar do balcão? Achou-a suficiente? Porquê?

5. Eficácia/Avaliação

5.1. Ganhos que resultam da informatização desta função

1. no processamento de informação
2. na eficácia total do funcionamento do balcão
3. no controlo
4. nas relações banco/clientes (especifique)
5. outros (especifique)
6. Que desvantagens considera existirem? Possíveis de serem eliminadas? A que é que as atribui?