

## **Os modelos de organização do trabalho na viragem do século**

César Madureira <sup>1</sup>

### **1. Introdução**

Na viragem do século, fruto da convergência de uma panóplia de variáveis de ordem política, económica e social, o contexto empresarial e os modelos de organização do trabalho sofrem profundas alterações. A mecanização das tarefas e da produção torna-se progressivamente mais ténue, a uniformização dá lugar à diversificação e a explosão tecnológica e científica redimensiona as relações industriais. A globalização e as conseqüentes novas exigências de mercado traduzem-se em inevitáveis reformulações na organização do trabalho.

A passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, com as naturais tendências para uma terciarização massiva, não implicou que os modelos organizacionais do início e de meados do século (tayloristas e neo-tayloristas) fossem definitivamente abandonados pelas organizações da actualidade. Pondo a tónica no aperfeiçoamento tecnológico e na secundarização do recurso humano, a visão tecnocêntrica aposta no factor técnico em detrimento do factor humano, contribuindo para a manutenção da polarização das qualificações e insistindo numa gestão baseada no determinismo tecnológico. Não obstante, o surgimento doutros modelos é visível. É o caso da lean-production (modelo organizacional japonês baseado nos valores culturais nipónicos) e dos modelos antropocêntricos em que a implicação do recurso humano enquanto factor estratégico é notória. O seu desenvolvimento num curto/médio prazo poderá ser deter-

---

<sup>1</sup> Investigador no INA (Instituto Nacional de Administração), Docente na Universidade Lusíada.

minante no ajustamento organizacional aos desafios decorrentes do despontar do novo século.

## **2. A evolução do contexto organizacional condicionada pela internacionalização da economia**

No fim do século XX, economia e sociedade encontram-se numa nova fase de transição. Stoffaes <sup>2</sup> explica que «na revolução informática e comunicacional, a tecnologia está sem dúvida no estado em que se encontrava a máquina mecânica no início do século». À escala mundial, as políticas económicas encontram-se tendencialmente dependentes da evolução tecnológica (embora também esta influenciada por agentes exteriores) cada vez mais determinante nos modelos de produção e consumo, nas modificações culturais, nas orientações políticas e nos comportamentos sociais. O delinear do planeamento económico lida obrigatoriamente com um número crescente de variáveis que se metamorfoseiam em ciclos curtos de tempo.

Nas organizações, modelos de produção e de organização, níveis de qualificação, sectores de actividade e sectores da indústria parecem não mais conseguir apresentar uma configuração nítida. A outrora indiscutível divisão entre sectores secundário e terciário foi dando lugar à mistura dos serviços na indústria (nomeadamente nas áreas de gestão, de formação, de marketing, de acessoria técnica e informática).

Este novo cenário, enquadrado pela diversidade das combinações tecnológicas, encontra uma forte adversidade: a inexistência de uma preocupação suficiente em acompanhar culturalmente e politicamente a evolução tecnológica. Se por um lado a formação dos recursos humanos (R.H.) ainda não ganhou um peso suficiente,

---

<sup>2</sup> STOFFAES, Christian (1992), A sociedade hiperindustrial, in: *A crise da economia mundial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, p. 381.

por outro lado mesmo os R.H. mais qualificados mantêm-se vergados à lógica da centralização de poderes e do lucro imediatista. A importação europeia do modelo japonês da lean-production constitui prova disso. Apesar da relevância de algumas experiências piloto e do carácter excepcional e peculiar de algumas empresas, regra geral, o poder das hierarquias piramidais teima ainda numa centralização quando o contexto exige uma reformulação das mentalidades, para que se possa de facto proceder a uma descentralização real do poder decisório. Se se assiste à diversificação da produção, das profissões, dos valores, das estruturas e das próprias aspirações individuais, tal ainda não alterou a filosofia do poder e do controlo vigente. A descentralização efectiva do poder decisório e a participação, sejam elas ao nível ocupacional ou no âmbito da cidadania, mantêm na generalidade dos casos um estatuto de ideal, por ora distante da sua concretização.

Adepto fervoroso das «mentalidades pós-materialistas» interessadas, já não no bem material, mas antes com preocupações ambientalistas, Stoffaes não esconde porém o seu receio de que a «nova sociedade» esteja minada à partida pelo individualismo, fruto de uma desilusão colectiva e progressiva provocada, entre outros, pelo falhanço das ideologias e pelos limites visíveis do Estado Providência da década de 70.

A crise dos anos 70 apresenta também uma faceta estratégica. As grandes empresas que produziam segundo a filosofia das economias de escala padeceram, segundo Butera, de quatro grandes tipos de disfunções<sup>3</sup>. Foram elas, *a rigidez de resposta ao mercado resultante da inadequação das estratégias com as estruturas; o aumento dos custos estruturais; a diminuição dos investimentos e os custos sociais elevados.*

Para Butera, a crise da grande empresa caracterizava-se pela entropia (devido a custos de gestão da máquina-organização extremamente elevados nas grandes empresas centradas principalmente no seu funcionamento interno) e pelo conser-

---

<sup>3</sup> BUTERA, Frederico (1991), *La métamorphose de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation, p. 22.

vadorismo (em detrimento de uma filosofia de adaptação e de inovação). Ambos levavam tendencialmente a uma perda de aderência ao mercado.

Nos anos 90, o potencial produtivo conferido pelas novas tecnologias (robotização e informatização em particular) poderia funcionar como elemento adjuvante principal na edificação de novas orientações no capítulo das qualificações profissionais que poderiam seguramente adquirir um papel de preponderância no saciamento das necessidades produtivas e humanas. Contudo mantém-se a ênfase no técnico em detrimento do humano, no lucro a curto prazo em vez da criação de estruturas de produção mais sólidas e descentralizadas. A passagem forçada de uma economia de escala para uma economia da flexibilidade não fez com que se alterasse cabalmente a filosofia das classes gestoras. Rectificam-se aspectos inerentes à capacidade produtiva no curto prazo, sem que se repense o funcionamento organizacional na sua globalidade. Neste contexto, emprego precário e desemprego adquirem estatuto cativo na nova sociedade.

Crozier constata que «o investimento continua a ser compreendido como um investimento material e mesmo a educação é concebida como um investimento antes de mais quantitativo»<sup>4</sup>. Ora, esta permissa encontra-se em profundo desacordo com as necessidades evidenciadas pela actual era informacional. As estruturas de poder persistem em ignorar o homem (e o seu potencial qualitativo) como um recurso escasso e cada vez mais essencial na transformação e na manipulação de todos os outros recursos<sup>5</sup>. O conceito chave da aprendizagem e do investimento imaterial nas pessoas, cultura, relações, aspirações individuais e colectivas continuam num segundo plano de prioridades.

Para bem compreendermos a evolução organizacional importa percebermos o curso da economia mundial. Como lembra Castells, «A crescente internacionali-

---

<sup>4</sup> CROZIER, Michel (1991), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interédition, p. 28.

<sup>5</sup> Importa levar em consideração que o homem deveria hoje trabalhar em tarefas de elevada complexidade não «maquinizáveis». Estas tarefas, por mais que o factor técnico se venha a desenvolver nunca poderão dispensar as capacidades genuinamente humanas.

zação da economia é um elemento fundamental da reestruturação económica em curso no sistema capitalista.»<sup>6</sup>. Desde o pós-guerra (2.ª Guerra Mundial), e mais recentemente desde a crise de 1974, governos e empresas contribuem para um aumento de interdependência entre economias nacionais, uma vez que todos seguem a filosofia segundo a qual para se fazer face à recessão, seja esta manifesta ou eventual, há que conquistar uma posição de destaque face aos outros Estados ou empresas (e aqui pensamos Estado enquanto unidade económica). A evolução organizacional é um espelho da evolução da economia: o prevalecer da concorrência em detrimento da cooperação, da concentração do poder de escolha e decisão, em vez da implicação e participação mais abrangente dos R.H. Falando daquilo que designa por *dependência internacional*, Castells é peremptório ao afirmar «sem acesso ao *know-how*, qualquer que seja a rapidez na difusão das inovações, os países ou unidades económicas estarão sempre à mercê da lógica estruturalmente prevalecente dos pólos dominantes do sistema, enquanto continuarem a reger-se pelas normas correntes da economia internacional»<sup>7</sup>.

Sem querermos prever tendências evolutivas para os modelos de organização, podemos dizer que para já é este o estágio económico/organizacional em que nos encontramos.

### 3. A perspectiva tecnocêntrica

#### 3.1. *Uma utilização parcial das novas tecnologias de produção*

Inúmeros investigadores têm alertado para o carácter dúbio das novas tecnologias flexíveis implantadas nas décadas de 70 e de 80. Empresários do sector terciário e industriais insistem frequentemente no erro de introduzirem novos

---

<sup>6</sup> CASTELLS, Manuel (1985), Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Território e Sociedade*, Edições Afrontamento, Porto, n.º 3, p. 119.

<sup>7</sup> CASTELLS, Manuel (1985), Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Território e Sociedade*, Edições Afrontamento, Porto, n.º 3, p. 119.

equipamentos mantendo a organização do trabalho (O.T.) e a estratégia de produção nas suas formas mais anacrónicas. Daqui resulta o não aproveitamento da totalidade das potencialidades dos novos equipamentos que leva a que, não raras vezes, os custos de investimento sejam amortizados muito lentamente. Como explica Ilona Kovacs, «o insucesso tende então a ser atribuído à mão de obra, a ponto de esta ser considerada como o principal obstáculo à racionalização da produção»<sup>8</sup>. Dá-se a secundarização do papel do recurso humano, encarado como um empecilho nos processos de automatização. Contudo, se bem que muitos ainda procurem a fábrica sem homens, conforme explica Hirschhorn, «a imagem cibernética da máquina perfeita é utópica»<sup>9</sup>.

A utilização de extensas redes informáticas, técnicas de processamento de texto, bases de dados e inteligência artificial, indispensáveis para se atingir uma integração completa dos processos de automatização (C.I.M.) (ver Figura 1), contribui para que exista uma considerável margem de erro latente em todo o processo de «produção automática», não controlável pela própria máquina, e que por isso leva com maior ou menor frequência a tempos de paragem que inevitavelmente afectam de forma negativa a rendibilidade. Paradoxalmente, e seguindo tenazmente os ensinamentos tayloristas, em vez de apostar numa alta qualificação para o factor humano, utilizando-o como colmatador e regulador das falhas técnicas; a perspectiva tecnocêntrica menospreza a capacidade tipicamente humana de reacção e de busca de soluções alternativas, insistindo na ideia de substituição do homem pela máquina, tentando dotar esta última de técnicas e «conhecimentos» tão vastos e profundos quanto possível. Segundo a tese de Zuscovitch, tenta-se através da produção tecnocentrada levar a automação ao extremo, «algoritmizando-se» as acções humanas, progredindo-se do mais simples, ou seja, do repetitivo

---

<sup>8</sup> KOVACS, Ilona; CARVALHO FERREIRA, J. M.; SANTOS, M.<sup>a</sup> João (1994) — *Mudança tecnológica e organizacional — Análise de tendências na indústria*, Socius Working Papers, n.º 2/94, p. 6.

<sup>9</sup> HIRSCHHORN, Larry (1989), Os Robots não podem dirigir fábricas, in: Forester, Tom (Eds.), *Informática e Sociedade Volume II*, Lisboa, Ed. Salamandra, p. 51.

facilmente formalizável, ao mais complexo, isto é ao instável, com base em «processos cognitivos vagos»<sup>10</sup>.

Neste quadro, os «gestores tecnocêntricos» pensam responder adequadamente à necessidade de diversificação da produção imposta pelo mercado, através da atribuição de um carácter de multifuncionalidade às máquinas e da criação de células flexíveis de produção (nomeadamente para a produção em pequena série), sem se preocuparem com o necessário entrosamento entre as práticas e as estratégias de produção entre elas, nem com o modelo de O.T..

A solução tecnocentrada, manifesto pelágio do taylorismo dos anos 20, continua a perseguir o mesmo objectivo redutor, «a redução dos custos imediatos e directos do trabalho e melhoria do controlo do processo de produção»<sup>11</sup>. A sua única novidade consiste na passagem de um processo de automatização rígida, ideal para uma produção que se queria em massa, para uma automatização flexível, como já referimos, imposta pelas alterações contextuais dos mercados. Mesmo assim, como observa Jaikumar, por exemplo, nos E.U.A. onde a «doutrina» taylorista continua a ter um papel proeminente «as empresas utilizam os *flexible manufacturing system* de modo errado, isto é utilizam-nos para grandes volumes de produção de pouco número de componentes em vez de para grande variedade de produtos de muitas partes com baixos custos por unidade»<sup>12</sup>.

Segundo Peter Brodner, a perspectiva tecnocentrada da organização será permanentemente minada por duas adversidades<sup>13</sup>. A primeira prende-se com o facto das despesas e riscos serem extremamente elevados, sobretudo devido à

---

<sup>10</sup> ZUSCOVITCH, E. (1984), *Une approche micro-économique du progrès technique. Diffusion de l'innovation et apprentissage industriel*, tese de doutoramento em Ciências Económicas, Universidade Louis Pasteur, Faculdade de Ciências Económicas e de Gestão, Estrasburgo.

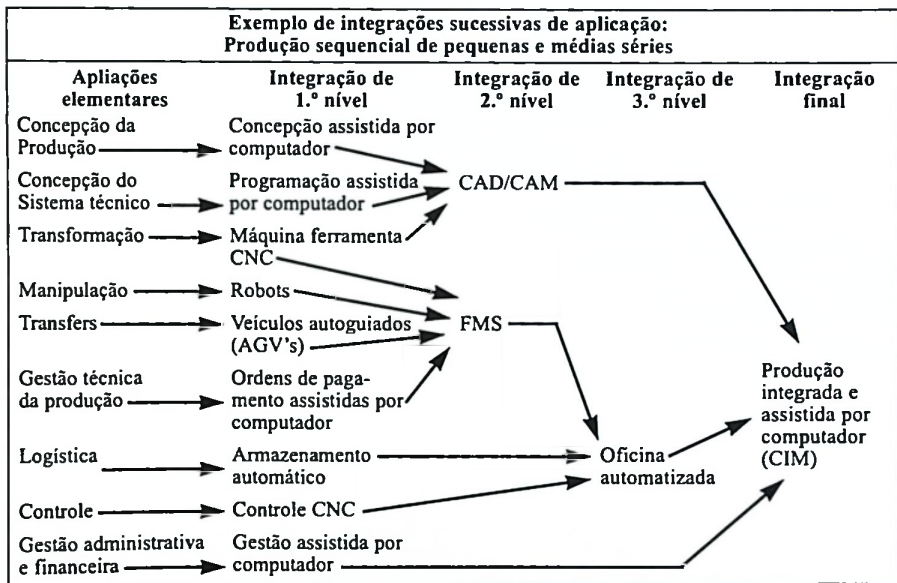
<sup>11</sup> SIGISMUND, Ch. G. (1982), *The structure and strategy of factory automation*, Research Report 661, Business Intelligence Program, SRI International, Menlo Park

<sup>12</sup> JAIKUMAR, R. (1986), Postindustrial manufacturing, *Harvard Business Review*, n.º 6, p. 69.

<sup>13</sup> BRODNER, Peter (1987), Uma via de desenvolvimento antropocêntrica para a indústria europeia, *Formação Profissional*, n.º 1/87, Berlim, CEDEFOP. Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional», p. 38.

necessidade de uma acentuada especificidade de soft-ware, a qual não está em consonância com as possibilidades financeiras de um grande número de pequenas-médias empresas. A segunda dificuldade decorre do facto das empresas seguidoras de uma estratégia tecnocentrada virem a sofrer um processo de inflexibilidade relativa num curto-médio prazo. Este resultará de que, cada alteração de uma encomenda ou de parte do equipamento de produção, deva ser antes de mais alterada informaticamente. Tal poderá levar à criação de «uma nova era de burocratização informática». A perda da experiência e da capacidade de análise humana na produção fará com que haja um empobrecimento da mesma e assim se perca a autoridade crítica e inovadora no sector produtivo, o que se repercutirá sob forma de uma ausência de capacidade de acompanhamento das modificações do mercado.

FIGURA I: GRAUS DE INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS AVANÇADAS



FONTE: Adaptado a partir de d'Iribarne, A; 1984, p.15, in «Mudança tecnológica e organizacional – Análise de tendências na indústria», Socius Papers n.º 2/94, Kovacs, Ilona; Carvalho Ferreira, José M., Santos, Maria João.



### **3.2. A minimização do peso do factor humano na organização**

Associada à perspectiva tecnocêntrica de gestão dos R.H. está a flexibilidade quantitativa do emprego, talvez por questões de «conveniência», frequentemente conotada com a flexibilidade organizativa e a flexibilidade profissional. Contudo, enquanto a primeira revela uma despreocupação total no que concerne a qualificação dos trabalhadores e os níveis de emprego, as outras visam uma qualificação e valorização crescentes da empresa e dos R.H., modificando a lógica de especialização e de hierarquia. Infelizmente a gestão tecnocentrada preocupa-se predominantemente com a flexibilização quantitativa do emprego.

A tão utilizada figura de «flexibilidade do emprego» revela-se na prática contrária aos interesses das próprias empresas. Uma flexibilidade profícua deve-se fundar no poder de reacção comportamental (individual e colectivo) e não na mobilidade «forçada» dos trabalhadores. Para que se possa responder atempadamente às novas necessidades de mercado, para que possa existir um reajustamento (cada vez mais imperativo) contínuo e efectivo, a organização tem que apoiar-se numa filosofia, numa linguagem, numa cumplicidade e sobretudo em esquemas de comunicação e de acção complexos partilhados internamente, impossíveis de se construírem num quadro de permanente rotação de R.H..

Contrapondo à noção de «flexibilidade» dos novos modelos organizacionais, a noção de «sistematismo», Veltz e Zarifian <sup>14</sup> ao contrário de uma grande maioria de autores que consideram o taylorismo como um modelo 100% rígido, encaram o modelo taylorista como tendo sido (e ainda sendo) algo flexível. Hoje, como no início do século, as organizações tayloristas demarcam-se evidentemente da flexibilidade de inovação, mas trabalham outro tipo de flexibilidade. Na opinião dos supracitados autores, a «flexibilidade taylorista» poderá ser melhor compreendida

---

<sup>14</sup> VELTZ, Pierre, ZARIFIAN, Philippe (1992); *Modèle systémique et flexibilité* in TERSSAC, Gilbert de; DUBOIS, Pierre; *Les Nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès Editions, Toulouse, p. 57.

se tivermos em conta alguns princípios morfológicos compatíveis com o taylorismo. São disto exemplo, o princípio da focalização que consiste numa repartição das actividades em unidades tão homogéneas quanto possível. A simplificação dos processos constitui em si um modo de flexibilização, assim como o princípio de diferenciação retardada (no qual os elementos de diferenciação apenas são introduzidos no fim de um processo de cadeia simplificado).

A gestão tecnocêntrica, pactuando com a flexibilidade quantitativa do emprego, tem uma responsabilidade pesada no aumento que se tem vindo a verificar daquilo que podemos designar por *desemprego tecnológico* (ou por motivos económicos), assim como no recurso ao *emprego precário e periférico* de onde se destacam o *trabalho a prazo* (e aqui importa referir que a nível comunitário existe um limite para a sua duração máxima em apenas cinco países: são eles, Portugal, Espanha, França, Itália e Luxemburgo), o *trabalho temporário* (trata-se de um contrato tripartido em que a empresa locadora, que funciona como intermediária, aluga a mão de obra a outra empresa) e o *trabalho a tempo parcial*.

Durante a década de 70, julgou-se que as relações de trabalho atípico poderiam não passar de um fenómeno conjuntural ligado à crise económica. Hoje, as novas formas de emprego precário assumiram definitivamente um carácter estrutural. Sobre esta matéria Córdoba adianta, «As relações de emprego atípico são algo de importante, de profundo, que afecta os próprios fundamentos da actividade produtora. Num certo sentido, podemos considerá-las como um sinal de alarme ou como índice de uma mudança de atitude face ao contrato de trabalho tradicional. Elas são testemunho do facto de se estarem a pôr em dúvida os fundamentos do direito do trabalho, ou seja «a base socio-económica que serviu de modelo para se afinar a regulamentação do trabalho»<sup>15</sup>. «A O.I.T. não emite convenções

---

<sup>15</sup> CÓRDOBA, Efrén (1987) citado in: *Nouvelles formes de travail: Aspects de droit du travail et de sécurité sociale dans la communauté européenne*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail», Maio 1987, Dublin, p. 2.

ou recomendações sobre as relações de trabalho atípicas no seu espírito actual, uma vez que as considera como formas de relação de trabalho a evitar»<sup>16</sup>. Boyer alerta para o facto de que, de certa forma a flexibilidade pode ser «medida» através do estudo e identificação da fraqueza dos constrangimentos jurídicos que regem o contrato de trabalho e, em particular, as decisões de despedimento. Segundo o mesmo autor, a flexibilidade vista sobre este ponto de vista aponta para «um ideal tipo onde o contrato de trabalho deixaria de ter um carácter de continuidade, para passar a poder ser revisto e renegociado diariamente»<sup>17</sup>. Um contrato de trabalho deste tipo, sem vínculos nem obrigações de parte a parte representa não só a perda de praticamente todos os direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo do século, como também contribui para a formação de processos de rotação de mão de obra rápidos de mais, que vão constituir-se como um obstáculo à polivalência e à adesão dos R.H. aos objectivos da empresa, assim como se vão manifestar por uma despreocupação no que concerne aos seus resultados.

De acordo com o ventilado pela Direcção Geral do Emprego, Relações e Assuntos Sociais da Comissão das Comunidades Europeias num estudo sobre o emprego na U.E. em 1993, ainda que, as restrições legislativas para as empresas admitirem e despedirem mão de obra variem significativamente de país para país, existe de facto uma regulamentação de protecção ao emprego a um nível europeu. Contudo, no mesmo documento argumenta-se que se a regulamentação fôr muito rígida «as empresas tendem a sentir-se desencorajadas em admitir mais pessoal e a recorrer com mais tendência a trabalhadores eventuais, bem como a preterir trabalhadores do sexo feminino, deficientes ou idosos, que poderão beneficiar de protecção especial contra o despedimento (...) a regulamentação poderá assim

---

<sup>16</sup> Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et du travail (1987), *Nouvelles formes de travail: aspects de droit du travail et de sécurité sociale dans la communauté européenne*, Maio 1987, Dublin, p. 3.

<sup>17</sup> BOYER, Robert (dir) (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Editions La Découverte, pp. 237 e seguintes

reduzir a mobilidade dos trabalhadores, intensificar a segmentação do mercado de trabalho — entre abrangidos e não abrangidos pela protecção — e prolongar a duração média de desemprego»<sup>18</sup>. Zelando as entidades comunitárias pelo desenvolvimento económico global harmonioso, no capítulo da protecção do emprego, continuamos a assistir a um desfazamento entre o que se passa no nível teórico e no nível prático nas regulamentações e programas desenvolvidos no seio da U.E.

Ainda no que concerne ao desemprego, Martine Gilson, referindo o caso francês como sendo paradigmático, explica: «Num momento em que o desemprego volta a ultrapassar os 3 milhões de pessoas, prevê-se mais 110.000 candidatos a um emprego até ao fim de 1996, num país que totaliza entre 250 e 260 milhões de horas suplementares, ou seja o equivalente a 140.000 empregos a tempo inteiro»<sup>19</sup>.

No capítulo da formação, a lógica tecnocêntrica nega a possibilidade de se conferir às pessoas uma capacidade multidisciplinar que resultaria da «qualificação polivalente (capacidade de exercer várias funções pertencentes a várias profissões) e da qualificação multivalente (realização de várias sub-funções dentro do mesmo domínio)» através das quais se constituiriam novos perfis profissionais mais amplos, a nível pessoal e organizacional<sup>20</sup>. Com efeito, numa filosofia tecnocêntrica, a introdução de uma lógica de produção flexível em nada tem que contribuir para uma melhoria do trabalho humano, nem para um processo de democratização da organização. Esta perspectiva estabelece pois um pressuposto de incompatibilidade e de distanciamento entre a valorização do capital e a valorização dos R.H.. Esta posição vem contrariar a opinião de Kern e de Schuman segundo os quais o alcançar dos objectivos de valorização do capital estaria parcialmente dependente da «reintrodução da inteligência produtiva, (...) de onde se destacam

---

<sup>18</sup> Direcção Geral do Emprego, Relações e Assuntos Sociais, Comissão das Comunidades Europeias, *Emprego na Europa 1993*, Luxemburgo, 1993, p. 174.

<sup>19</sup> GILSON, Martine (14 de Mars 1996), Dossier: Chômage: Les patrons sont ils coupables?, *Nouvel Observateur*, n.º 1636, Paris, p. 5.

<sup>20</sup> KOVACS, Ilona (1994); *Mudança tecnológica e organizacional — Análise de tendências na indústria*, Socius Working Papers, n.º 2/94, p. 8.

o know-how e a experiência operária, não mais considerados como algo de residual, mas antes como um componente indispensável da força produtiva nas fábricas»<sup>21</sup> (convém lembrar que dez anos antes, e com base num estudo feito na indústria alemã em 1972, estes autores consideravam a automatização como um sinónimo de desqualificação). Outro estudo recente conduzido por Graham e Rosenthal, incide sobre modelos de avaliação dos efectivos em sistemas de produção flexíveis e conclui que existe uma nitida vantagem em recorrer-se a uma organização em equipas, com operários qualificados e que beneficiem de uma formação geral, fundamental na minimização das custosas perdas de tempo<sup>22</sup>. Outros autores, estudiosos da contextualização industrial das novas tecnologias flexíveis, chegam a um mesmo tipo de conclusões<sup>23</sup>.

Contudo, como refere Brodner, a realidade dos anos 90 evidencia ainda o facto de «a maior parte do trabalho humano, com excepção do dos peritos altamente qualificados, estar reduzido a funções inferiores»<sup>24</sup>. Dá-se cada vez mais marcadamente uma polarização das qualificações: os que concebem e preparam e, tal como determinou Taylor há 80 anos atrás, os que executam, sem nada terem para perceber ou opinar. Confirmando a ideia de que a perspectiva tecnocentrada, e consequentemente a polarização das qualificações, estão profundamente implantadas nas sociedades ocidentais, as estatísticas apresentadas pela EUROSTAT em 1994 dão conta de que dentro da globalidade dos países pertencentes à C.E., 1/3 dos operários do sector industrial continua a desempenhar tarefas para as quais

---

<sup>21</sup> KERN, H., SCHUMANN, M. (1984), Vers une reprofissionalisation du travail industriel, *Sociologie du travail*, Paris, Ed. Dunod, n.º 4, p. 402.

<sup>22</sup> GRAHAM, M. B. W., ROSENTHAL, S. R. (1985), *Flexible manufacturing requires flexible people*, Boston, Boston University, Manufacturing Roundtable Research Report.

<sup>23</sup> SCHULTZ-WILD, R., KÖHLER, C. (1985), Introducing new manufacturing technology: Manpower problems and policies, *Human Systems Management*, n.º 5, pp. 231-243.

<sup>24</sup> BRODNER, Peter (1987), Uma via de desenvolvimento antropocêntrica para a indústria europeia, *Formação Profissional*, n.º 1/87, Berlim, CEDEFOP. Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, p. 38.

não necessita de qualquer tipo de qualificação (neste capítulo convém não esquecer que os operários semi-qualificados e mesmo os qualificados desempenham tarefas normalmente muito especializadas e com um carácter extremamente rotineiro).

Apesar da crescente vaga de desaires resultantes da inadequação das tecnologias flexíveis a modelos organizacionais neo-tayloristas, apesar da inerente desvalorização do capital, uma considerável parte dos empresários continua a seguir este tipo de estratégia. Wobbe fornece vários exemplos de disfuncionalidades dos sistemas tecnocêntricos <sup>25</sup>. Segundo o mesmo, em 1987, as estimativas da O.I.T. apontavam para um abandono da ordem dos 30% dos sistemas CAP/CAM (*computer aided production/computer aided manufacturing*) durante o 1.º ano de instalação. Igualmente no Reino Unido foram dadas indicações de elevados níveis de fracasso dos sistemas flexíveis de fabrico (S.F.F.). Ainda, na Alemanha, fabricantes de sistemas flexíveis de fabrico recusaram-se a vender sistemas a clientes que não oferecessem garantias de ministrarem uma formação adequada ao seu efectivo e que não dispusessem de uma O.T. adequada, sob pretexto de não quererem adquirir uma má fama por erros gestionários e organizativos típicos de muitas empresas compradoras de novas tecnologias.

Ainda que, como salientam Jones e Wood <sup>26</sup>, «mesmo numa perspectiva marxista ortodoxa, o controlo sobre os trabalhadores e sobre a produção constitua apenas um meio para a realização de um proveito e não um fim em si mesmo», o fenómeno da ainda vigente «dominação tecnocêntrica» só parece poder explicar-se pelo predomínio de uma mentalidade entre as classes dirigentes que baseia o seu poder na edificação das pirâmides hierárquicas e na manutenção da sua rigidez.

O receio da perda dos privilégios por parte do topo manifesta-se através da «protecção» conferida a uma nova classe de tecnocratas, essenciais numa estratégia

---

<sup>25</sup> WOBBE, Werner (1991), Os sistemas antropocêntricos de produção: A fabricação avançada baseia-se em pessoas especializadas, Berlim, *Formação Profissional*, CEDEFOP, N.º 2/1991, pp. 3-7.

<sup>26</sup> JONES, Bryn, WOOD, Stephen (1984), Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies, *Sociologie du travail*, Paris, n.º 4/84, p. 409.

tecnocentrada, modernamente justificada pela especificidade das novas técnicas e pelo considerável montante nelas investido. De entre estes destacam-se os analistas de sistemas, os informáticos, os especialistas de software e da automação e os telemáticos. Como escreve Wobbe, «O lado social ou socio-organizador da tarefa destes especialistas não foi considerado na sua formação. O fracasso de pessoas e de sistemas, ao procurar-se a implantação, mas também o carácter não adequado das evoluções do sistema são testemunho desta lacuna»<sup>27</sup>. Kovács reforça esta ideia, explicando que «a formação tecnocêntrica destes especialistas não os capacita para a aplicação de conhecimentos relativos ao sistema social quando concebem ou adaptam um sistema técnico»<sup>28</sup>.

O sentimento de perda de uma posição de privilégio por parte dos gestores reflecte-se ainda na dificuldade demonstrada em aceitar que os trabalhadores operacionais passem a desempenhar progressivamente funções mais próximas das deles, porventura com um carácter mais intelectual e abstracto. Segundo estudos efectuados por Zuboff, «ao mesmo tempo que tentam que os operadores acreditem e se familiarizem com sistemas computadorizados, os gestores têm dificuldade em aceitar que estes estejam a trabalhar, quando estes finalmente conseguem adaptar-se ao sistema»<sup>29</sup>. Ou seja, muitas vezes, existe uma falsa preocupação em implicar a maioria dos trabalhadores nas transformações ocorridas nas empresas, ainda que isso os afecte directamente, implicando inclusivamente alterações nos postos de trabalho e nos sistemas globais da produção e organização. O trabalho abstracto (para a larga maioria de trabalhadores) é pois pregado e ao mesmo tempo reprimido. Decorre também deste processo uma persistência em se continuarem a delinear descrições de funções e matrizes de avaliação de desempenho por vezes totalmente inadequadas.

---

<sup>27</sup> WOBBE, Werner (1987), *Tecnologia, trabalho e emprego-Novas evoluções da reestruturação social, Formação Profissional*, Berlim, CEDEFOP, N.º 1/87, p. 4.

<sup>28</sup> KOVÁCS, Ilona (1993), *Sistemas antropocêntricos de produção, Socius Working Papers*, Lisboa, p. 7.

<sup>29</sup> ZUBOFF, Shoshana (1988), *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, p. 291.

Dois estudos levados a cabo nos E.U.A. pelo National Research Council e citados por Zuboff<sup>30</sup> convergem para uma mesma conclusão: as novas variáveis necessárias ao efectivo aproveitamento das novas tecnologias são bem conhecidas pelos gestores, mas por vezes mal compreendidas e quase sempre mal geridas. Ao ignorarem as necessidades de mudanças organizacionais, de alterações atitudinais e culturais, de cooperação, do envolvimento global, de integração, de «desmontagem» e flexibilização das cadeias hierárquicas, necessidades essas decorrentes de uma correcta aplicação das tecnologias, gestores e administradores contribuem para transformar aquilo que poderia ser um privilégio tecnológico em autênticas disfunções profundas e por vezes de difícil superação. Porém, para uma nova estratégia produtiva e organizativa não basta ir tentando influenciar aqueles que detêm o poder decisório, importa que se repense a distribuição deste poder ou, melhor dizendo, da autoridade. Neste capítulo Zuboff é peremptório: «Para uma nova estratégia é necessária uma redefinição dos sistemas de autoridade que continuam a manter-se nos nossos dias pela mão da tradicional divisão industrial do trabalho»<sup>31</sup>.

O desenvolvimento dos processos de mudança tecnológica, que se caracterizam por representar novas formas de produção baseadas sobretudo nos fluxos de conteúdos informacionais, realiza-se, não obstante, *dentro* dos actuais modos de produção e da actual lógica organizacional, tendendo mesmo a reforçá-la. «As actividades de alta tecnologia são em grande parte determinadas pelo seu papel no processo de reestruturação económica que decorre em todos os países capitalistas...»<sup>32</sup>. A alta tecnologia enquanto processo, enquanto forma específica de produzir baseada na informação, vem eliminar (tendo em conta o papel que lhe é

---

<sup>30</sup> ZUBOFF, Shoshana (1988), *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, p. 308.

<sup>31</sup> ZUBOFF, Shoshana (1988), *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, p. 310.

<sup>32</sup> CASTELLS, Manuel (1985), *Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, Território e Sociedade*, Edições Afrontamento, Porto, n.º 3, p. 112.



conferido pelo capitalismo na reestruturação produtiva e económica) massivamente o trabalho. Com efeito, se bem que por um lado ela impulse a alta qualificação profissional, por outro, não apresenta qualquer solução quantitativa e qualitativa para a grande maioria de postos de trabalho eliminados. A polarização de qualificações leva também, regra geral, a uma polarização de rendimentos o que permite sustentar as bases (em termos de investimento e de procura) das actividades de consumo não raras vezes alimentado pelo resultado do trabalho deslocado de outros países de mão de obra mais barata. Para além da polarização intra-urbana, tem-se vindo a operar uma divisão internacional e inter-regional do trabalho. As novas tecnologias aceleram este processo, mantendo zonas bem estanques para o desenvolvimento da pesquisa e dos projectos, mas permitindo a disjunção e consequente redistribuição das operações produtivas por diversas regiões distantes, voltando-se no fim do processo a articular aquilo que foi produzido pelas diferentes unidades de produção. O mesmo acontece já também no sector dos serviços.

Como explica Castells, «Os dois processos reforçam-se e um não pode existir sem o outro. A polarização da força de trabalho é um processo necessário e fundamental para o modo de desenvolvimento capitalista baseado na informação»<sup>33</sup>.

#### **4. A lean-production: uma actualização reflectida da Organização Científica do Trabalho (OCT)**

##### **4.1. *O peso do factor cultural nos modelos de organização do trabalho (MOT)***

As mais recentes tendências de organização e de gestão da produção nipónicas tentam jogar estrategicamente com as suas especificidades sociais e culturais

---

<sup>33</sup> CASTELLS, Manuel (1985), Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Território e Sociedade*, Edições Afrontamento, Porto, n.º 3, p. 113.

por forma a poderem responder adequada e atempadamente às imposições do mercado mundial. É através da gestão de uma tradição cultural secular que se consegue manter a filosofia da «submissão dos interesses individuais aos interesses colectivos» reduzindo quase à nulidade a parcela de comportamentos humanos desviantes.

A auto-reprodução de uma hierarquia quase indestrutível de relações humanas no meio empresarial é fruto da extrapolação do conceito de «*amae*» para a lógica de organização na empresa. Como explica Boll de Bal<sup>34</sup>, através da vivência da relação materna, a criança japonesa interioriza o conceito de dependência em relação aos outros, assim como o desejo de ser amado de forma pacífica, sem a presença de qualquer tipo de conflito. Esta conceptualização da relação afectiva (o *amae*) estende-se à vida profissional e evidencia-se através da relação de submissão às cadeias de autoridade previamente instituídas. Não obstante, existe na empresa japonesa uma lógica de socialização (que não se afigura como paradoxal mas antes como complementar), de partilha do saber e de participação do «tipo democrático».

É assim que os círculos de qualidade (tão invejados e por vezes deficientemente instituídos pelos modelos organizacionais ocidentais) aparecem como um exemplo natural e paradigmático da mentalidade japonesa. Segundo Carvalho Ferreira, «os círculos de qualidade, ao serem objecto de experimentação e de observação de uma função qualitativa e fomentadores da coesão social, assumem uma função crucial para as estratégias das empresas. À escala micro-social, os círculos de qualidade permitem desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento de relações humanas conducentes ao desenvolvimento da interdependência e da complementaridade entre indivíduos no trabalho de grupo. A formação de redes de apoio e de interconhecimento não só permitem a solidificação comportamental

---

<sup>34</sup> DE BAL, Marcel Boll (Janvier-Février 1988), Fondements culturels de l'efficacité japonaise, *Revue Française de Gestion*, Paris, p. 104.

dos indivíduos que trabalham nos círculos de qualidade, como os diversos tipos de interacção no espaço-tempo do grupo traduzem-se num melhor acesso à informação relacionada com a qualidade da produção»<sup>35</sup>. Assim, os círculos de qualidade acabam por funcionar como tácticas motivacionais, não deixando de estar inseridas numa abordagem global neo-taylorista.

Boll de Bal, explica ainda a reprodução das estruturas de autoridade baseadas, também estas, numa variável de índole cultural mais vasta: «*o iemoto*»<sup>36</sup>. Este assenta num conceito relacional do tipo senhor feudal/servo e extrapola-o uma vez mais para a organização. Representa a autoridade. A prática do «*iemoto*» não tolera porém o poder desmesurado, prepotente, razão pela qual entre chefias (altas ou intermédias) e subordinados existe sempre o sentimento tácito de respeito, de contrato de lealdade, de parentesco social e moral, mantendo-se assim indestrutível a relação dos trabalhadores com os seus colegas (superiores ou subordinados) e com a empresa.

Reflectindo sobre a sua experiência na linha de montagem toyotista, Kamata observa que, diversamente do que se passa no mundo ocidental, no Japão o controlo não é centrado nas novas possibilidades oferecidas pelas tecnologias flexíveis<sup>37</sup>. Fruto de uma extrapolação fidedigna dos valores sociais e familiares de interdependência para a fábrica, a gestão japonesa apresenta o seu potencial coercivo de uma forma, dissimulada, aparentemente inexistente.

Apesar de cultivada a polivalência funcional e o trabalho de grupo, a medição e a standartização exaustivas dos tempos apresenta-se como pilar da organização nipónica. Citando Shimizu, Bonazzi descreve os métodos empregados na Toyota para averiguar se existem tempos superflúos na produção: «se o ciclo de trabalho

---

<sup>35</sup> CARVALHO FERREIRA, J. M. (1994), Tendências recentes no Japão, in: Kovacs, Ilona; Carvalho Ferreira, J.M.; Santos, Maria João; *Mudança tecnológica e organizacional — Análise de tendências na indústria*, Socius Working Papers, Lisboa, n.º 2/94, p. 41.

<sup>36</sup> DE BAL, Marcel Boll (Janvier-Février 1988), Fondements culturels de l'efficacité japonaise, *Revue Française de Gestion*, Paris, p. 106.

<sup>37</sup> KAMATA, S. (1983), *Japan in the passing lane*, Londres, Allen & Unwin, p. 200.

da cadeia de montagem é de um minuto, mas um operário pode realizá-lo em 40 segundos, este tem instruções para ficar de pé sem fazer nada durante os restantes 20 segundos. Deste modo, ele demonstra a si mesmo e aos outros que tem tempo de sobra para realizar o trabalho e que não há razão que o impeça de ir mais depressa»<sup>38</sup>.

Na linha de montagem japonesa existe uma nuance de «cooperação» que se aproxima da taylorista. Para Taylor, este conceito encontrava-se eminentemente associado àquilo que ele mesmo designava por «prosperidade máxima». Deveria estar bem claro para os operários que sem uma produtividade que proporcionasse o bem estar à administração, os níveis hierárquicos inferiores seriam sempre afectados negativamente. Como explica Wood, «Taylor estava alertado para o problema da legitimidade, e pensou utilizar os ideais meritocrático e científico para apoiar a legitimidade da gestão moderna»<sup>39</sup>. Na empresa japonesa a «cooperação» aparece imposta, resultado de um contrato mais moral do que legal, mais ético do que «economicamente conveniente» para os operários.

#### 4.2. Caracterização das relações profissionais/industriais

No seu estudo sobre o trabalho e a organização japonesas, Coriat identifica três conceitos determinantes para que se possam entender as relações profissionais/industriais no Japão<sup>40</sup>. São estas, o salário baseado na antiguidade, o emprego vitalício e o sindicalismo de empresa.

Como descreve Coriat a regulação dos salários no Japão é sustentada por dois conceitos chave: o «*Nenko*» e o «*Shunto*». O primeiro determina basicamente a

---

<sup>38</sup> BONAZZI, Giuseppe (Primavera 1993), Modelo japonés, toyotismo, producción ligera, *Sociología del Trabajo*, p. 11.

<sup>39</sup> WOOD, Stephen (1992), Organização do trabalho, tecnologia e gestão japonesas, in: *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, CESO I&D, pp. 114-115

<sup>40</sup> CORIAT, Benjamim (1991), *Penser à l'envers — Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Editeur.

parte fixa do salário respeitante à função e às qualificações com que o trabalhador começou a trabalhar na empresa. Neste conceito, encontram-se formalmente definidos os modos de ascensão e de mobilidade intra-empresarial. Estes, associados à antiguidade encontram uma correspondência singular nas «faixas» salariais. O «*shunto*» corresponde mais nitidamente à parte variável do salário, baseada na antiguidade. Esta parte poderá porventura ser negociada numa discussão tripartida (entre Estado, Sindicatos e Patronato). Apesar do «*shunto*» admitir a eventualidade do conflito entre as partes, a negociação está no entanto viciada pela ideia de que a regulação social, e neste caso em particular a regulação salarial, se deve sempre orientar pelos indicadores macro-económicos do desenvolvimento global japonês. Deste modo, raramente se chegam a verificar greves e outras formas de luta afins.

O conceito de emprego vitalício, poder-se-à explicar através de um percurso histórico recente. Finda a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, o Japão conheceu um período de extrema dificuldade. À semelhança do que se passava em países ocidentais como a Alemanha, o Japão apostou seriamente no desenvolvimento do seu sector industrial. Para tal foi necessária uma formação massiva da mão de obra. Apsotou-se numa política que encarava o curto mas também o longo prazo, como forma de poder haver uma adaptação constante às inovações e aos avanços tecnológicos. Assim, aparece o emprego vitalício em que o trabalhador aufere de uma garantia de estabilidade e de conservação «eterna» do seu posto de trabalho, sujeitando-se a uma lógica de formação profissional essencialmente orientada para o aumento da produtividade. É nesta lógica que se insere a polivalência funcional, fundamental no modelo produtivo flexível nipónico.

No que concerne ao sindicalismo de empresa nipónico, nos anos 40, após uma vaga de greves e de manifestações frustradas, os intervenientes no processo sindical (Estado, empresas, sindicatos) convergem para uma solução sindical «concertada» que levou à adopção de um tipo de sindicalismo não reivindicativo, burocrático, submetido aos imperativos do desenvolvimento da economia do país. Como escl-

rece Nohara dá-se uma passagem nítida do «sindicalismo de contestação» para um «sindicalismo de cooperação»<sup>41</sup>.

Os sindicatos deixam assim de abarcar todas as pessoas de um mesmo sector de actividade e/ou de uma mesma região, para darem lugar a sindicatos de empresa, isolados e apenas responsáveis pelos interesses dos trabalhadores da empresa em questão. O sindicato vai agir não tanto como um defensor do trabalhador (pelo menos dentro do entendimento ocidental daquilo que representa o sindicalismo), mas antes como um reforço da autoridade empresarial, uma vez que vai ser responsável pela integração comportamental dos seus filiados.

#### 4.3. *Caracterização da lean-production (ou produção ligeira)*

Independentemente da tecnologia utilizada, aproveitando as supracitadas características culturais e profissionais dos trabalhadores nipónicos, a estratégia da lean-production apostou em aspectos tão variados como, a criação de grupos de trabalho homogéneos com possibilidade de rotação dos R.H., a qualidade total e global (e neste campo são indispensáveis os círculos de qualidade), o envolvimento e responsabilização reais do efectivo (na produção são os próprios operativos a propõem alternativas para as disfunções produtivas), a flexibilidade e a polivalência da força do trabalho tão abrangentes quanto possível (como forma de suprir falhas e de colmatar lacunas no aparelho produtivo), a erradicação dos erros de produção e dos desperdícios (ao nível dos tempos e movimentos das pessoas e materiais, mas também ao nível da gestão dos stocks através do método do Just-in-time (J.I.T.) — este método é importante para o estabelecimento de uma relação óptima com os clientes, satisfazendo as suas necessidades e vontades quantitativas e qualitativas com o mínimo custo possível-). Integrados neste contexto, contrariamente ao que se passa na globalidade das sociedades ocidentais, os processos

---

<sup>41</sup> Sobre este assunto ver NOHARA (1990), *Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins, Travail et Emploi* n.º 43, Paris, p. 69.

de automatização flexível vêm ajudar a potenciar, uma maior facilidade na adaptação à mudança. Ainda, no que se refere ao método do J.I.T., para que este possa funcionar, privilegia-se a relação empresa/fornecedores, sem a qual as lean-production poderiam perder toda a sua eficácia. Os fornecedores constituem-se como empresas sub-contratadas, com as quais se cultiva também uma base relacional de longo prazo, e que são impelidas a gerir o seu processo produtivo segundo as mesmas regras base e obtendo o mesmo grau de eficácia da «empresa mãe», sob pena de serem preteridos em relação a outro fornecedor concorrente. Referindo-se às práticas da empresa nuclear, Carvalho Ferreira esclarece, «esta não só as obriga a produzir bem e depressa como as obriga a enveredar por um processo de concorrência sistemática»<sup>42</sup>.

A lean-production, pese embora revele mais que objectivamente a partilha de muitos dos valores e princípios tayloristas, fá-lo de uma forma mais subtil e proveitosa do que o tecido empresarial do ocidente. Wood ilustra esta ideia de modo exemplar: «Em vez de abandonarem o princípio da tentativa de substituir o juízo individual pela ciência, os gestores japoneses compreendem os limites de uma substituição completa...nunca tratam a ciência como absoluta, nem a concepção como perfeita»<sup>43</sup>. Se, por um lado, o sistema de lean-production contraria a visão tecnocêntrica, através do aproveitamento intensivo das capacidades tipicamente humanas para a resolução de problemas complexos, e para a resposta atempada às vicissitudes de um mundo organizacional em permanente mudança, é igualmente correcta a proposição que sugere que existe latente em todo o processo de produção uma coerção dissimulada, apoiada na tipicidade cultural e social japonesa. Por esta razão, apesar de encontrar adeptos incondicionais na Europa e

---

<sup>42</sup> CARVALHO FERREIRA, J. M (1994), Tendências recentes no Japão, in: Kovacs, Ilona; Carvalho Ferreira, J. M.; Santos, Maria João; *Mudança tecnológica e organizacional — Análise de tendências na indústria*, Socius Working Papers, Lisboa, n.º 2/94, p. 46.

<sup>43</sup> WOOD, Stephen (1992), Organização do trabalho, tecnologia e gestão japonesas, in: *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, CESO I&D, pp. 114-115.

Estados Unidos, este modelo não vinga com a mesma naturalidade nas sociedades ocidentais. Por exemplo, na indústria automóvel, quando por qualquer motivo tem que se fazer parar a linha de montagem, os gestores, se necessário, dão uma formação acrescida aos operários e deixam-nos discutir entre eles a resolução do problema. Este processo, constitui um meio para que se possa recolocar em andamento a cadeia de montagem, se possível numa cadência superior. Como lembra Kovács, «alguns estudos alertam para a degradação da qualidade de vida no trabalho como consequência da japonização das empresas americanas e europeias»<sup>44</sup>.

Dentro do próprio Japão, talvez fruto de um afastamento significativo dos ritos e costumes culturais de base e de um maior conhecimento dos valores e *modus vivendi* ocidentais; assiste-se a um crescendo de ameaças que fazem perigar a sobrevivência do sistema. Como adverte Kuniyasu Sakai, «avizinha-se uma queda do padrão de devoção dos empregados às empresas. Uma mudança sensível dos padrões culturais e comportamentais, o surgimento de novas atitudes e expectativas em relação à vida e ao trabalho complementariam um quadro potencialmente perigoso»<sup>45</sup>. Não obstante, até à presente data, o sucesso da «fórmula» japonesa está centrado na gestão da produção e não em enfatizar da questão laboral ou mesmo da descoberta tecnológica. Aproveitando-se das especificidades culturais, a gestão japonesa consegue que homens e organização produtiva sejam geridos conjunta e coerentemente, levando a que os operários participem activamente nos sistemas de controlo de produção poupando trabalho à administração.

---

<sup>44</sup> KOVACS, Ilona (Outubro de 1994), A participação no contexto de competitividade, *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, p. 17.

<sup>45</sup> SAKAI, Kuniyasu (Nov/Dez 1990), The feudal world of japanese manufacturing, *Harvard Business Review*, Boston, pp. 38-40.



## 5. A difusão de um sistema antropocêntrico

### 5.1. *Busca de uma inovação organizacional*

Para além das tradicionais exigências da sociedade de consumo, relacionadas fundamentalmente com o abaixamento dos preços e com o controlo de qualidade <sup>46</sup>, vêm-se-lhes juntar, a preocupação dos clientes com a redução dos prazos de entrega e com a diversidade dos produtos e conseqüente possibilidade acrescida de escolha. Passou a existir uma exigência latente de uma produção individualizada («one-of-a-kind»). Assistimos a uma expansão da segmentação dos mercados, a uma redução na repetição de encomendas e na dimensão dos lotes de fabrico, e a uma diminuição dos ciclos de vida dos produtos, que acarretam incondicionalmente uma flexibilização da produção capaz de assegurar uma velocidade acrescida de reacção à mudança. Coriat é bem claro ao referir-se a este assunto: «Podemos dizer que a emergência das novas formas de consumo fazem nascer novas normas de concorrência» <sup>47</sup>.

Como é óbvio, não podemos de forma alguma dissociar a evolução dos próprios modos de fabrico e sistemas organizacionais deste «panorama global» de crescimento dos mercados.

Nesta perspectiva, Bjorn Gustavsen <sup>48</sup> cita as experiências socio-técnicas como factor de rompimento com a Organização Científica do Trabalho e relembra que foi através destas que se reintegraram várias tarefas num só posto de trabalho, abrindo assim a possibilidade de se introduzir alterações nas mentalidades operárias, desde à muito «atrofiadas» pelos métodos de produção em massa.

---

<sup>46</sup> No que respeita a qualidade existem ainda autores que defendem que o conceito de qualidade pode e deve ser potenciado pelos princípios tayloristas de organização. Sobre este assunto pode-se ler em LAINE, P. (Outobre 1988), *Qualité et Taylorisme, Travail et Méthodes*, n.º 467, Paris, pp. 21-24.

<sup>47</sup> CORIAT, Benjamin (Mai-Juin 1987), *L'atelier flaxible, Les cahiers français*, n.º 231, p. 31

<sup>48</sup> GUSTAVSEN, Bjorn (1992), *Investigação social e acção no local de trabalho in: Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, Edição Ceso I e D, pp. 89-94.

O mesmo Gustavsen refere que: « Um outro passo deu-se nos anos 70 com a emergência de uma concepção participativa. Aqui, os operários participam na concepção do seu próprio local de trabalho. Numa primeira fase, esta área de participação consistiu, geralmente, numa concertação de esforços a realizar antes da fábrica ser construída e de se iniciar a produção.»

Segundo o autor, estamos hoje mais do que nunca perante a emergência de que surjam novas concepções da O.T., nomeadamente ao nível da participação.

Como evoca Peter Brodner<sup>49</sup>, os E.U.A., talvez não estejam a saber desenvolver capacidades específicas de adaptação dos seus produtos a uma gama cada vez mais variada de consumidores, devido à prolongada experiência de organização taylorista e produção fordista. Assim, torna-se tanto mais dificultada, senão impossibilitada, a incrementação de novos processos de fabrico mais flexíveis. Associado a este problema, está o facto de nos E.U.A. globalmente os R.H. terem uma baixa qualificação, à excepção dos R.H. empregados das indústrias com tecnologias de ponta, o que em nada ajuda num processo de reconversão industrial.

Embora também na Europa a produção em série se encontrasse (e ainda se encontre) bastante enraizada houve a necessidade de também se apostar na produção em pequena série (utilizando tecnologias avançadas) para responder às necessidades de mercado, sendo determinante para este tipo de produção uma mão de obra mais qualificada, tendencialmente adaptável às evoluções conjunturais.

## **5.2. O limitado aproveitamento de um modelo com uma «essência» alternativa**

«É por causa de deficiências organizacionais e falta de R.H. adequados que muitas empresas não conseguem rentabilizar o investimento em equipamentos caros (atrasos na exploração, subaproveitamento, funcionamento com interrupções

---

<sup>49</sup> BRODNER, Peter (1987), *Uma Via de Desenvolvimento Antropocêntrico para a Indústria Europeia, Formação Profissional*, n.º 1/1987, Berlim, CEDEFOP — Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, pp. 33-42.

e avarias frequentes causando estrangulamentos, aumento de *stocks*, cadências prolongadas, não cumprimento de prazos de entrega.....)»<sup>50</sup>. Como explicam Majchrzak e Davis, a decisão e a resolução de problemas complexos, que se apresentam de uma forma não estruturada, são variáveis não maquinizáveis pelo que dependem de um tipo de capacidade analítica exclusivamente humana: para que um processo de automação possa resultar, a formação dos R.H. só poderá ser tratada como variável estratégica e não como factor secundário, de mero ajustamento ao posto de trabalho<sup>51</sup>.

Corroborando as observações de Zuboff<sup>52</sup>, os supracitados autores insistem na necessidade das *flexible factory automation* se fazerem obrigatoriamente acompanhar por uma flexibilização e redistribuição da autoridade, para tomada de decisões, e por uma revisão das formas de coordenação dos R.H., sob pena de poderem falhar.

Surge assim um modelo que «assenta em tecnologias avançadas adaptadas às necessidades de R.H. qualificados e de uma organização descentralizada e participativa.»<sup>53</sup>: o modelo antropocêntrico de produção. Este sistema encara as qualificações como uma variável estratégica, postula a organização como uma «organização de aprendizagem», implica uma alteração cabal de toda a filosofia das organizações que vigorou até aos nossos dias, ou seja, através deste modelo não se tenta uma adaptação das teorias anteriores a um novo contexto. Trata-se, antes, de uma vontade real (senão de uma necessidade) de romper com o autoritarismo com que sempre se lidou com as hierarquias mais baixas das empresas, apostando

---

<sup>50</sup> KOVÁCS, Ilona (1993), *Sistemas antropocêntricos de produção*, Socius Working Papers, Lisboa, N.º 6/93, p. 4.

<sup>51</sup> MAJCHRZAK, Ann; DAVIS, Donald (1990), *The Human Side of Flexible Factory Automation: Research and Management Practice in OSKAMP*, Stuart; SPAPACAPAN, Shirlynn (eds.), *People's Reactions to Technology*, Sage publications, Califórnia, p. 38.

<sup>52</sup> ZUBBOF, S., (1988), *In the age of the smart machine*, New York, Basic Books.

<sup>53</sup> KOVACS, Ilona (1994), in: Kovacs, Ilona, Carvalho Ferreira, J. M.; Santos, Maria João, *Mudança Tecnológica e Organizacional — Análise de Tendências na Indústria*, Socius Working Papers, n.º 2/94, Lisboa.

em princípios já enunciados no passado, mas raramente aplicados, tais como o trabalho em grupo (ou em ilhas de produção), a inovação, a criatividade das pessoas, a descentralização do poder estatutário, a consulta dos níveis operacionais na adopção das novas tecnologias e na escolha do modelo de organização do trabalho, a integração da concepção e da execução do trabalho, a cooperação intra e inter níveis de qualificação e departamentos (em detrimento da competição tacitamente tão incentivada pela «administração científica») e a qualificação crescente dos R.H. (o alargamento e enriquecimento, vertical e horizontal, do trabalho). Pretende-se atingir uma organização inteligente, onde se promova a responsabilização humana em detrimento do paternalismo, a qualificação em vez do seguidismo ignorante.

Os sistemas antropocêntricos devem ser perspectivados numa dimensão organizacional em que o nível de reflexão (procura e tratamento informacional) se passa a confundir com o nível reflexo (acção e decisão de urgência) de forma a estarem à altura de lidar atempadamente com os fenómenos de gestão por excepção. Para tal, tão importante é a formação específica (técnica) como o saber geral empírico. Como explica D'Iribarne, «a rapidez de interacção convergente para resolver um problema torna-se num elemento de competência essencial»<sup>54</sup>. Por outro lado, não importa já só a reacção oportuna e atempada aos problemas, mas também a sua prevenção, sendo para tal necessária a formulação e correcto manuseamento de instrumentos diagnóstico para análise e reflexão. Neste processo evolutivo pesa a importância da associação entre concepção e investigação, afigurando-se a última como fundamental nas políticas de inovação-reformulação.

A qualificação não deve ser encarada apenas como o resultado de uma formação ministrada dentro das próprias empresas (que devem sem dúvida estar atentas e actualizar atempadamente os trabalhadores assim como o conteúdo dos seus postos de trabalho), mas também como algo de dependente de todo um

---

<sup>54</sup> D'IRIBARNE, Alain (1987), Novas formações e qualificações nas fábricas novas, *Formação Profissional*, Berlim, CEDEFOP, n.º 1/87, p. 9.

percurso escolar e educacional alternativo ao actual sistema. Isto é, pretende-se uma qualificação que permita conhecer, raciocinar, sintetizar, ter um espírito analítico e crítico, ter flexibilidade mental e adaptabilidade à mudança, argumentar e decidir e que, por isso, implique a recorrência a novos paradigmas de ensino. Para Adler, hoje mais do que nunca importa perceber que «a automatização modificou por completo a noção de qualificação»<sup>55</sup>. Se esta permissa está correcta, não é menos verdade que, numa visão antropocêntrica deverão ser as próprias qualificações e a O.T. a ditar a evolução dos processos automáticos, buscando-se a melhor adequação sistémica Homem-Máquina.

Apologista da descentralização do poder, ao nível da escolha das formas alternativas da O.T. por parte dos níveis operacionais, a via antropocêntrica exige uma reformulação das estruturas (mental e social) quase total. Nesta filosofia, os postos de trabalho são realmente concebidos tendo em conta as qualificações de forma a potenciá-las ao máximo. Os grupos de trabalho, responsáveis pelo planeamento, controlo e lucro do seu próprio trabalho, orientam a sua produção para uma organização assente nos produtos e não nas funções. A selecção e a utilização de tecnologia levam em consideração as necessidades e qualificações dos utilizadores.

A utilização da tecnologia informática serve, não para um «controlo coercivo» dos trabalhadores, nem para uma redução gradual da intervenção humana na produção, mas antes para descentralizar a informação, para facilitar a comunicação interdepartamental e a comunicação entre os níveis hierárquicos cada vez mais reduzidos, para ajudar a desenvolver sistemas de apoio aos diferentes postos de trabalho, assim como para incrementar uma facilitação de planeamento, programação e controlo e melhorar as condições de trabalho a nível global. A ligação em rede deve potenciar a utilização dos dados em qualquer altura, por

---

<sup>55</sup> ADLER, P. (1987), *Automation et qualifications. Nouvelles orientations, Sociologie du Travail*, Paris, n.º 3/87, p. 297.

qualquer pessoa, em qualquer fase dos processos de fabrico. Como explica Kidd, «a versatilidade dos equipamentos deve pois encontrar uma correspondência efectiva nos seus operadores»<sup>56</sup>.

Kalleberg, lembra «a nova tecnologia tende frequentemente a criar possibilidades de valorizar o ambiente de trabalho se esse fôr um objectivo importante para os agentes que o desenvolvem e implementam»<sup>57</sup>. As intenções dos agentes que intervêm no processo e que nele detêm uma parcela de poder decisório, constituem um factor de importância primordial. Segundo o supracitado autor, as numerosas experiências escandinavas, levadas a cabo durante as duas últimas décadas, têm demonstrado que existem mais possibilidades de opções organizativas e tecnológicas do que geralmente se crê. Não obstante, como demonstra a actualidade organizacional (nomeadamente na própria Europa Ocidental), por questões de «conveniência» ou de verdadeira crença, o fantasma do determinismo tecnológico não foi posto definitivamente de lado.

A nível comunitário existem alguns projectos englobados em programas de investigação técnica tais como o ESPRIT-CIM, o EUROTECNET II e o BRITE-EURAM nos quais são investigados e desenvolvidos os princípios propostos pela perspectiva antropocêntrica. O mesmo se passa em programas de ensino-formação tais como o COMETT ou o FORCE. Nestes projectos, cooperam tecnólogos e cientistas sociais, fomentando-se a interdisciplinaridade e pluridisciplinaridade das suas actividades de investigação.

Antes da aplicação de princípios antropocêntricos, é imprescindível uma revolução mental em quem gere mas também em quem trabalha. Nesta matéria nunca é demais reforçar a ideia de que ensino e formação deverão ter um papel decisivo.

---

<sup>56</sup> KIDD, Paul (1992), *Organization, people and technology in European manufacturing*, Brussels, p. 37.

<sup>57</sup> KALLEBERG, Ragnvald (1992), *Algumas contribuições escandinavas na organização do trabalho e da tecnologia*, in: *Sistema flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, CESO I&D, p. 129.

Mesmo que se possa afirmar que já existem inúmeras empresas pioneiras na aplicação dos princípios antropocêntricos, a globalidade do tecido empresarial continua a render-se aos falsos benefícios da Organização Científica do Trabalho, sem dúvida responsável secular pela não aplicação de uma filosofia de produção/gestão centrada nas pessoas. Se bem que, a utilização das tecnologias e as práticas organizacionais divirjam consideravelmente consoante o contexto económico, país, região, sector de actividade ou empresa, os indicadores da maioria dos países europeus mostram que: os orçamentos públicos perpetuam a tónica de investigação em factores técnicos e não humanos; as estratégias de produção e de gestão baseiam-se quase só na dimensão tecnológica; existe uma continuação da aplicação da produção em massa; as relações industriais continuam a ter uma forte componente de competitividade e uma componente quase inexistente de cooperação; existe uma falta de entrosamento entre os sistemas de ensino e as qualificações necessárias ao desenvolvimento de um modelo antropocêntrico; continua a haver uma persistência do topo hierárquico em definir regras e modelos organizacionais sem consultar os níveis operacionais (principais responsáveis pelo trabalho «directamente produtivo»); continua a haver uma falta de participação na mudança (que assim é mais dificilmente compreendida pelos trabalhadores e sindicatos).

## **6. Conclusões**

Tendo em atenção a evolução da conjuntura económica e social, economistas e sociólogos de empresa procuram demonstrar que um projecto de reformulação das estratégias empresariais, visando essencialmente uma adaptação à crescente velocidade da mudança, deve passar obrigatoriamente por uma revisão, tão exaustiva quanto possível, dos moldes de enquadramento do ser humano (enquanto ser produtivo) no mundo empresarial. Não obstante, e apesar de, como referiram Kern e Schumann, a própria valorização do capital depender de uma reintrodução

da inteligência produtiva, continuamos a assistir ao preterimento da flexibilidade organizativa e profissional (que podem verdadeiramente ajudar o meio empresarial a responder atempadamente à velocidade e à diversidade das necessidades do mercado) em favor de uma cada vez mais utilizada «flexibilidade quantitativa de emprego». Associada à vontade da manutenção de status e privilégios, a naturalmente humana resistência à mudança contribui para que as hierarquias detentoras do poder decisório façam tardar a aposta numa formação massiva e multidisciplinar da globalidade dos R.H. o que impossibilita uma correcta descentralização da autoridade. Desta forma, mantém-se inalterada (ainda que tendo adquirido novos contornos) a permissa taylorista de que a «concepção» deverá estar demarcada da «execução». Por outro lado, a utilização reduzida das tecnologias de informação encontra-se reduzida (tendo em conta as suas potencialidades) em razão da ainda insipiente formação e sensibilização dos R.H. para as mesmas.

No que concerne à diversidade dos modelos organizacionais, com peso na actualidade, os novos modelos, tais como os sistemas antropocêtricos na Europa ou a «lean-production» no Japão (embora esta não se possa dissociar totalmente da filosofia taylorista), são a prova evidente de que muitos estudiosos da organização já se aperceberam da obsolescência funcional do sistema tecnocêntrico. Contudo, a secular implantação deste sistema (nomeadamente nos E.U.A.), e a precaridade de certos mercados de trabalho (sobretudo em períodos de recessão económica) ajudam a perpetuar essa visão obsoleta, do homem e da organização.

Não obstante, contextos e variáveis modificam-se, fazendo evoluir os modelos de organização do trabalho. A capacidade de percepção, de mudança, de adaptação, de resolução de problemas não estruturados e não maquinizáveis (gestão por



excepção), essa, manter-se-à tipicamente humana. Talvez a percepção gradual desta questão seja o ponto de partida para um projecto antropocêntrico global, de aposta no recurso humano enquanto variável estratégica, determinante na correcta aplicação e gestão das novas tecnologias.

### Bibliografia

- ADLER, P. (1987), Automation et qualifications. Nouvelles orientations, *Sociologie du Travail*, Paris, n.º 3/87, pp. 289-303.
- BONAZZI, Giuseppe (Primavera 1993), Modelo japonés, toyotismo, producción ligera, *Sociologia del Trabajo*, pp. 3-21.
- BOYER, Robert (dir.) (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Editions La Découverte.
- BRODNER, Peter (1987), Uma via de desenvolvimento antropocêntrica para a indústria europeia, *Formação Profissional*, n.º1/1987, Berlim, CEDEFOP — Centro Europeu para o desenvolvimento da formação profissional, pp 33-42.
- BUTERA, Frederico (1991), *La métamorphose de l'organisation*, Paris, Editions d'organisation.
- CABRITA MENDES, Maria de Fátima (1995), *A participação dos trabalhadores na introdução de novas tecnologias da informação nas empresas — Portugal no contexto da União Europeia*, Dissertação de Mestrado, Lisboa, I.S.E.G.
- CASTELLS, Manuel (1985), Mudança tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, *Território e Sociedade*, n.º3, Porto, Edições Afrontamento, pp. 112-121.
- CORIAT, Benjamin (Mai-Juin 1987), L'atelier flexible, *Les cahiers français*, n.º 231, pp. 30-35.
- CORIAT, Benjamim (1991), *Penser à l'envers — Travail et organization dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 1991.
- CROZIER, Michel (1991), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interédition.
- DE BAL, Marcel Boll (Janvier-Février 1988), Fondements culturels de l'efficacité japonaise, *Revue Française de Gestion*, Paris, pp. 103-108.
- DIRECCAO GERAL DO EMPREGO RELAÇÕES E ASSUNTOS SOCIAIS (1993), Comissão das Comunidades Europeias, *Emprego na Europa 1993*, Luxemburgo.
- D'IRIBARNE, Alain (1987), Novas formações e qualificações nas fábricas novas, *Formação Profissional*, Berlim, CEDEFOP-Centro Europeu para o desenvolvimento da formação profissional, n.º 1/87, pp. 8-14.
- FOUNDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (Maio 1987), *Nouvelles formes de travail: Aspects de droit du travail et de sécurité sociale dans la communauté européenne*, Dublin.

- FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (1988), *La participation dans le changement technologique*, Dublin.
- FREYSSENET, Michel (1995), La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste, *Sociologie du travail*, Ed. Dunod, Paris XXXVII 3/95, pp. 365-388.
- FREYSSENET, Michel (1992), Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique, *Sociologie du travail*, Ed. Dunod, Paris, n.º 2/92.
- GILSON, Martine (1996), Dossier: Chômage: Les patrons sont ils coupables?, *Nouvel Observateur*, Paris, n.º 1636 de 14 de mars 1996.
- GRAHAM, M. B. W. e ROSENTHAL, S. R. (1985), Flexible manufacturing requires flexible people, *Manufacturing Roundtable Research Report*, Boston, Boston University.
- GUSTAVSEN, Bjorn (1986), L'organisation de l'entreprise évolue: vers une plus grande souplesse, *Revue Internationale du Travail*, n.º 4 de 1986, pp. 407-424.
- JAIKUMAR, R. (1986), Postindustrial manufacturing, *Harvard Business Review*, n.º 6.
- JONES, Bryn e WOOD, Stephen (1984), Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies, *Sociologie du travail*, Paris, Ed. Dunod., n.º 4/84, pp. 407-421.
- KAMATA, S. (1983), *Japan in the passing lane*, Londres, Allen & Unwin.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1984), Vers une reprofissionalisation du travail industriel, *Sociologie du travail*, Paris, Ed. Dunod, n.º 4/84, pp. 398-406.
- KIDD, Paul (1992), *Organization, people and technology in European manufacturing*, Brussels.
- KOVÁCS, Ilona (1993), *Sistemas antropocêntricos de produção*, Lisboa, Socius Working Papers, N.º 6/93.
- KOVÁCS, Ilona; CARVALHO FERREIRA, J.M. e SANTOS, Maria João (1994), *Mudança Tecnológica e Organizacional-Análise de tendências na indústria*, Lisboa, Socius Working Papers n.º 2/94.
- KOVÁCS, Ilona (Outubro 1994), A participação no contexto de competitividade, *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT.
- KOVÁCS, Ilona, MONIZ, António Brandão e CERDEIRA, M. Conceição (1992), *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*, Lisboa.
- KOVÁCS, Ilona, CERDEIRA, M. C., BAIRRADA, M. e MONIZ, A.B. (Maio 1994), *Qualificações e mercado de trabalho*, Lisboa, Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- MARQUIÉ, J.C. e BARACAT, B. (1992), Technologies nouvelles et travailleurs anciens: le cas de l'informatique de bureau, *Travail et Emploi* n.º 54, Paris, pp. 38-49.
- MONIZ, A. (Nov.1989), Modernização da indústria portuguesa: análise de um inquérito sociológico, *Economia e Sociedade*.
- NOHARA (1990), Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins, *Travail et Emploi*, n.º 43, Paris, pp. 65-78.
- OCDE (1992), *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail: La dynamique des relations professionnelles*, Paris.

- OSKAMP, Stuart, SPAPACAPAN, Shirlynn (eds.) (1990), *People's Reactions to Technology*, California, Sage Publications.
- RECOLHA de textos de vários autores:»Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho», Edição Cesó & I e D, Investigação e Desenvolvimento. PEDIP Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, Lisboa, 1992.
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e recursos humanos*, Lisboa, Dom Quixote.
- SAKAI, Kuniyasu (nov/dez 1990), The feudal world of japanese manufacturing, *Harvard Business Review*, Boston, pp. 38-40.
- SCHULTZ-WILD, R. e KOHLER, C. (1985), Introducing new manufacturing technology: Manpower problems and policies, *Human Systems Management*, n.º 5, pp. 231-243.
- STINCHCOMBE, Arthur (1990), *Information and Organizations*, University of California.
- STOFFAES, Christian (1992), A sociedade hiperindustrial, in: *A crise da economia mundial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 381-416.
- TERSSAC, Gilbert de, e DUBOIS, Pierre (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès Editions.
- VELTZ, Pierre (1986), Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production, *Sociologie du travail*, Paris, Ed. Dunod, n.º 1/86, pp. 5-22.
- WOBBE, Werner (1991), Os sistemas antropocêntricos de produção: A fabricação avançada baseia-se em pessoas especializadas, *Formação Profissional*, Berlim, CEDEFOP, N.º 2/1991.
- WOBBE, Werner (1987), Tecnologia, trabalho e emprego-Novas evoluções da reestruturação social, Berlim, *Formação Profissional*, CEDEFOP, N.º 1/87, pp. 3-7.
- ZUBOFF, Shoshana (1988), *In the age the smart machine: The future of work and power*, Basic Books.
- ZUSCOVITCH, E. (1984), *Une approche micro-économique du progrès technique. Diffusion de l'innovation et apprentissage industriel*, Tese de doutoramento em Ciências Económicas, Universidade Louis Pasteur, Faculdade de Ciências Económicas e de Gestão, Estrasburgo