

Perceção sobre Comunicação e a Mudança: Um estudo sobre a Gestão da Mão-de-obra Portuária do Porto de Leixões

Maria Elisete Martins Ferreira¹, Daniel Martí Pellón², António Pedro Costa³

¹ ISLA - Instituto Politécnico de gestão e Tecnologia, Portugal. elisete.martins@islagia.pt

² Universidade de Vigo, Espanha. dmarti@uvigo.es

³ CIDTFF - Centro de Investigação Didáctica e Tecnologia na Formação de Formadores, Departamento de Educação da Universidade de Aveiro, Portugal. apcosta@ua.pt

Resumo. Sendo a comunicação e a mudança organizacional uma constante para as organizações atuais, a sua avaliação torna-se imperativa para aferir o sucesso da sua implementação. O presente estudo objetivou apreciar a perceção da comunicação num processo de um programa de mudança organizacional implementado num mercado específico da economia portuguesa, o setor portuário. Foram os objetivos específicos: a) Focar as alterações ocorridas na mão-de-obra portuária, introduzida antes e depois da Gestão Portuária de Leixões (GPL), dos Sindicatos Portuários e da Criação de Consórcios de Cargas diferenciadas no Porto de Leixões; b) investigar nas últimas décadas, o ambiente de mudanças estruturais que têm assolado o setor portuário; c) investigar as mudanças introduzidas a partir da visão dos elementos de topo das organizações. Considerando estas coordenadas, realçou-se o investimento salutar nas atividades de comunicação, o progresso e o investimento em estruturas especializadas, na utilização de novos meios técnicos, entre outros fatores.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, comunicação interna, comunicação estratégica, mudança organizacional, reestruturação organizacional, características organizacionais.

Perception of Communication and Change: A study on the hand labor management Port of Port of Leixões

Abstract: According to communication and organizational change to a constant current organizations, their evaluation is imperative to measure the success of its implementation. This study aimed to assess the perception of communication in the process of an organizational change program implemented in a specific market of the Portuguese economy, the port sector. It was the following objectives: a) Focus the changes in labor-work port, introduced before and after the Port Management of Leixões (GPL), Port of Trade Unions and different loads Consortia Creation in the Port of Leixões; b) investigate the past decades, the environment of structural changes that have plagued the port sector; c) investigate the changes made from the perspective of the top elements of organizations. Given these coordinates, it stressed the healthy investment in communication activities, progress and investment in specialized structures, the use of new technical means, among other factors.

Keywords: Organizational Communication, organizational change, organizational restructuring, organizational characteristics.

1 Introdução

Na atualidade, o sucesso das organizações depende da capacidade que estas têm de encetar processos estratégicos de mudança. Os desafios resultantes das alterações que pautam as sociedades contemporâneas, tais como o risco, a incerteza, a crise de paradigmas, a diversidade e a competitividade global, espelham a complexidade das transformações que impelem à mudança organizacional.

Para alcançarem o sucesso através da excelência, as organizações devem, em termos evolutivos, preocupar-se com a gestão dos recursos disponíveis, que deve ser levada a cabo por alguém com funções de planear, organizar, liderar e controlar, de forma eficiente e eficaz, rentabilizando as

operações internas e externas. Por este facto, e para alcançar os objetivos delineados, a comunicação torna-se uma ferramenta de valor incondicional.

As organizações, tal como os seres vivos, agem e interagem com o ambiente onde estão inseridas, sendo vistas por alguns autores como “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades” (Pina e Cunha, 2006: 39).

Numa abordagem mais sistémica, uma organização é um sistema aberto que mantém contínua e constante interação com o ambiente externo, efetuando trocas: entradas de recursos e informações ingressam no sistema que produz resultados, saídas, produtos, serviços ou informações. Esse enfoque, entrada – processamento – saída do sistema, tem sido utilizado por muitos autores como medida do rendimento do sistema, em termos de eficiência (Katz e Kahn, 1970).

A harmonia entre a organização e o ambiente torna-se, assim, imperativa. A organização reforça a previsibilidade estratégica, sendo capaz de responder às alterações que se sucedem, e sustenta-se através de novas metodologias competitivas.

Os cenários que se visualizam desde os anos noventa do século passado apontam para mudanças ambientais constantes, mais ou menos rápidas, que obrigam a uma postura de estudo incisivo e de adaptabilidade às mesmas. As mudanças nos novos cenários competitivos envolvem questões de ordem económica, nomeadamente o conhecimento dos ciclos económicos a ela associados, a recessão ou o crescimento, a inflação, a internacionalização da economia, a deslocalização das organizações; questões culturais, aculturação dos clientes internos e dos clientes externos devido às políticas governamentais e à abertura de novos mercados, a globalização do mercado de recursos humanos, bem como a mudança efetuada nos estilos de vida das pessoas; questões tecnológicas, com o aparecimento das NTIC (Novas Tecnologias de Informação e Comunicação), que revolucionaram os processos produtivos das organizações e a capacidade de inovação; e, por último, questões que dizem respeito à agilização do comportamento dos governos, harmonizando a regularização de atividades económicas, criando mecanismos associados às suas políticas, de forma a incentivar estes objetivos.

Para além de um ambiente global que, naturalmente, afeta as empresas em estudo e condiciona em maior ou menor grau a sua estratégia, visualiza-se um outro ambiente circunscrito ao mercado específico onde atuam, composto pelos stakeholders (investidores, concorrentes, fornecedores, clientes), que irá condicionar ou não o seu desempenho.

O ambiente é, sem qualquer dúvida, uma fonte onde emergem oportunidades e ameaças para as organizações, revelando-se uma importante variável que não deve ser descurada, principalmente pela área da gestão das organizações. Por isso, advoga-se aqui uma relação dinâmica entre a organização e o ambiente, reconhecendo que a sua adaptabilidade é fortemente influenciada pela formulação das estratégias e pela cultura que as organizações preconizam, uma vez que pode dispensar talentos essenciais que garantem o sucesso da organização.

Em todo este processo de envolvimento ao meio ambiente, de sustentação nos mercados onde se movem, na aplicabilidade de modelos de gestão relevantes, as organizações possuem um aliado fortíssimo, que é, muitas das vezes, determinante no sucesso da busca pela excelência – a comunicação.

A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e a fortiori da vida organizacional. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. Seguindo este raciocínio, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha (Pina e Cunha et al., 2007). Desta forma, a comunicação é comumente considerada um imperativo à sobrevivência no mercado global.

2. Alterações ocorridas na gestão da mão-de-obra portuária

A crescente necessidade de sustentar a cultura ou culturas organizacional(ais), inerente(s) a processos de comunicação e mudanças estratégicas, pauta-se, em primeiro lugar, pelo contexto em que se imiscuem diversas matérias que são inerentes ao contexto sectorial e ao enquadramento do sistema marítimo portuário. Nesse sentido, a perspetiva evolutiva torna-se relevante, uma vez que a globalização e a tecnologia trouxeram novos desafios logísticos e novas realidades, associadas ao desenvolvimento económico das estruturas empresariais que em seu redor se acionam.

Assim, é comumente aceite que os portos são ativos preciosos para qualquer país e para as regiões em que estão fixados, uma vez que se lhes imputa desenvolvimento circundante e empregabilidade direta e indireta. Por outro lado, a grande maioria dos portos são pertença do Estado e, por esse facto, considerados públicos, apesar de a tendência ser crescente no que concerne à gestão das atividades operacionais.

A totalidade do sistema marítimo e portuário é tutelada pela autoridade portuária, que tem como responsabilidade a coordenação e concessão da gestão das operações a privados, caso do Porto de Leixões, espelhada na concessão do Terminal de Contentores de Leixões e Terminal de Carga Geral de Leixões pela Administração dos Portos do Douro e Leixões, através da disponibilização das infraestruturas e superestruturas cedidas para o efeito. O sistema contempla ainda a comunidade e a as entidades empresariais locais. “Do ponto de vista administrativo e legal os portos representam uma complexa teia de relações jurídicas entre instituições públicas e privadas em função do enquadramento legal que preside a cada tipo de prestação de serviços e que tem implicações em todas as atividades em porto (...) Relativamente ao sistema portuário português, a legislação quadro da atividade “core” dos portos comerciais (manuseamento de mercadorias) define alguns conceitos fixa os requisitos de licenciamento das principais empresas prestadoras de serviços e estabelece regras de funcionamento das atividades diretamente relacionadas com a movimentação de mercadorias” (Henriques, 2004: 45). Pelo atrás ficou exposto e segundo o mesmo autor, a legislação e a sua aplicabilidade através de Decretos que normalizam usos e costumes do Domínio Público Marítimo, de acordo com a Lei nº. 58/2005 de 29 de dezembro, artº- 7º, garante ao Estado a política nacional das águas. Já o artigo 13º da mesma Lei, reforça que “as áreas do domínio público hídrico afeta às administrações portuárias, a competência para o licenciamento e fiscalização da utilização dos recursos hídricos considera-se delegada na administração portuária com jurisdição no local”.

O Decreto-Lei nº. 293/93, de 28 de agosto diz-nos que “as autoridades portuárias são as administrações portuárias e as juntas autónomas dos portos e a quem está cometida a administração e a responsabilidade pelo funcionamento dos portos nacionais”.

De acordo com o Diretor Geral das entidades de gestão privada, até 1990, o centro de decisões de toda a política portuária estava centralizado em Lisboa, quer no tocante à vertente governamental, quer, muito especialmente, na atinente ao setor privado.

Os sindicatos encontravam-se filiados numa federação nacional com fortíssimos poderes de representação que a todos se substituíam nas negociações com o Governo e as entidades patronais. Por seu turno, também as associações patronais locais se submetiam aos ditames da federação que detinha poderes de representação de âmbito nacional. Nesse sentido, não havia hipótese de intervenção significativa por parte dos parceiros sociais de Leixões.

De realçar neste âmbito, o facto de haver âncoras culturais muito visíveis, uma vez que a representação sindical estava bastante segmentada e o uso e costumes da profissão estarem ainda enraizados. Existiam três classes sindicais (estivadores e conferentes; lingadores e carregadores). No que diz respeito à classe patronal, o poder negocial era diminuto, atendendo à força que os sindicatos exerciam no setor portuário.

3. O ambiente de mudanças estruturais que têm assolado o setor portuário

A mudança ocorreu a partir de 1990, devido à alteração da estrutura que representava os agentes económicos em Leixões. Assistimos, a partir dessa data, à autonomia na negociação, da associação patronal e, cumulativamente, à dos três sindicatos com expressividade em Leixões.

Os efeitos destas mudanças provocaram impacto significativo na forma de negociar com todos os parceiros, nomeadamente, com o Governo. O clima organizacional foi significativamente alterado, apesar de os problemas inerentes à economia do Porto de Leixões serem evidentes e reclamarem rápidas soluções para a sua resolução.

As grandes áreas a serem estrategicamente reestruturadas na gestão da mão-de-obra portuária no Porto de Leixões, segundo os Diretores Gerais por nós entrevistados (DG; DP1; DP2; DP3; DS1; DS2; DS3), passaram pela constituição e entrada em funcionamento da GPL – Empresa de Trabalho Portuário do Douro e Leixões, em 1990, substituindo o extinto CCTPDL – Centro Coordenador do Porto do Douro e Leixões. Em 1993-1994:

- Ocorreu a negociação do licenciamento de trabalhadores excedentários, com processos de desvinculação, tornando mais ágil o orçamento relativo ao peso com salários que se tornara incomportável;

- Deu-se a abolição do EPCR (Esquema Portuário Complementar de Reforma);

- Concretizou-se a fusão dos três sindicatos tradicionais de Leixões num sindicato único.

- Procedeu-se à integração de todos os trabalhadores portuários na Gestão Portuária de Leixões, e negociação do abaixamento remuneratório por redução salarial na ordem dos 35%;

- Concentração empresarial, com a entrada em funcionamento do regime de concessões da exploração da atividade de movimentação de cargas, reduzindo-se apenas para dois o número de novas empresas de estiva com a extinção das anteriores onze que atuavam no porto de Leixões;

- Revisão do CCT em 2012, antecipando-se e servindo de modelo para a revisão legislativa consagrada na Lei nº. 3/2013 de 14 de janeiro.

Estas mudanças contextuais ocorridas provocaram impacto na cultura organizacional, ao alterar mentalidades e posicionamentos ajustados à nova estratégia delineada, nomeadamente, nos representantes sindicais, originando um efeito positivo no ambiente, partilhado por todos os parceiros sociais em Leixões.

A cultura começou a ser pautada pelo espírito de cooperação e pelo aumento dos níveis de confiança, traduzindo-se na vontade de agilizar e modernizar o Porto de Leixões.

Os níveis de mudança ocorridos no trabalho portuário traduziram-se numa evolução significativa, acrescida do facto de se pautar pelo auxílio de metodologias estilizadas no âmbito da formação profissional certificada. Deste modo, os trabalhadores muniram-se de novas competências e habilidades para poderem usar nas suas funções, que a tecnologia impunha.

O recurso à informática e a necessidade de aplicar medidas de segurança para a atividade económica marítima, são defendidos por Gouveia e Melo (2014) nos seguintes termos:

“A segurança marítima sendo um conceito abrangente tem certamente como objetivo final, evitar perdas materiais, humanas, preservar o ambiente, manter a continuidade dos negócios e operações em curso e garantir a estabilidade psicológica nos atores envolvidos. Assim sendo, todos os atos que possam comprometer os fins de segurança marítima devem merecer a devida atenção dos operadores marítimos, dos Estados e da Comunidade Internacionais” (Gouveia e Melo, 2014, p. 143).

4. As Mudanças introduzidas com a criação da Gestão da Mão-de-Obra Portuária de Leixões a partir da visão dos elementos de topo das organizações

A Gestão privada da mão-de-obra do porto de Leixões provocou mudanças significativas no setor através de um novo sistema de administrar recursos, tanto físicos como humanos, trazendo mais-valias ao setor, por meio da aplicação de estratégias delineadas através da paz social conquistada por todos os parceiros sociais com interesses no Porto de Leixões.

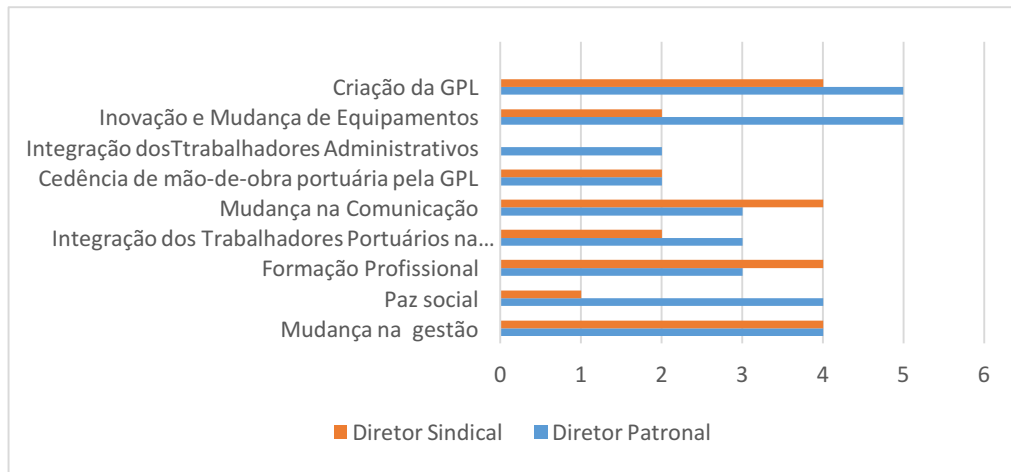


Fig. 1. Mudanças ocorridas com a criação da Gestão da Mão-de-obra Portuária

Nesse sentido, a mudança na gestão praticada até à altura, tornou-se um pilar para a autonomia privada, que foi se efetivou, segundo o DAP1, através da “Constituição e entrada em funcionamento em 1990 da Associação GPL-Empresa de Trabalho Portuário do Douro e Leixões, substituindo-se ao Centro Coordenador do Trabalho Portuário de Leixões.”. A mudança que ocorreu na forma de requisitar trabalhadores por parte das empresas de estiva, reforça a ideia de que a nova estratégia era mais ajustada a um novo cenário competitivo que se avizinhava. Nesse sentido, o DAP3 diz-nos que “A constituição da GPL – Gestão Portuária de Leixões, como empresa privada de gestão de mão-de-obra portuária, em substituição dos CCTPDL - Centros Coordenadores do Trabalho do Portuário do Douro de Leixões, com a totalidade das treze empresas de estiva a operar no porto de Leixões, trouxe uma mudança substancial ao setor portuário, uma vez que podiam requisitar diariamente o número de trabalhadores para as suas necessidades a esta empresa que, de certa forma, detinha a bolsa total de pessoal e o colocava em conformidade com as suas necessidades.” Sendo que, apesar de todas as mudanças a implementar, a área sindical não ficou minimizada, de acordo com o DS2 com a criação da “GPL como entidade privada esta interferência basicamente deixou de existir. No entanto, os representantes sindicais mantiveram-se sempre vigilantes na defesa dos seus associados.”. Realça-se o facto de que “Nesta nova empresa, os sindicatos ocupavam lugar na Administração, com representantes de cada sindicato.” DS1.

Sobre a importância da paz social, as mudanças que ocorreram através da nova empresa de gestão da mão-de-obra portuária, tornaram-se, para os Diretores Patronais, vitais para que a aplicabilidade das novas estratégias ocorresse. Assim, para o DAP1 “Talvez seja de salientar um dado que não é quantificável mas muito importante, que é a paz social existente. A ausência de greves, neste sector, é além de um fator de diferenciação relativo a portos concorrentes (Aveiro, Lisboa), crucial.”. O sucesso dessas mudanças só foi possível, segundo o DAP3, porque “A paz social, melhorou os relacionamentos entre o Conselho de Administração da GPL – Gestão Portuária de Leixões e os



diretores sindicais com funções de administradores e o presidente da Associação, contribuindo para alinhar procedimentos para o sucesso da gestão.”. Em termos de gestão económica, também a paz social trouxe melhorias significativas, uma vez que reduziu os custos inerentes à carga e descarga no Porto de Leixões, como afirma o DS3: “Constituição da Gestão Portuária de Leixões – GPL, o diálogo e o entendimento entre os parceiros foi mais versátil e conclusivo, dando origem a que a paz laboral no porto de Leixões persistisse, evitando assim custos desmesurados que, de outra forma, ocorreriam.”.

Relativamente à formação profissional, a nova empresa de gestão da mão-de-obra portuária, investiu fortemente na alteração de competências, fazendo face aos novos desafios estratégicos a implementar. De acordo com o DG, “As ações de formação profissional dos trabalhadores portuários são acompanhadas por uma empresa especializada igualmente no domínio da higiene e segurança, a quem compete a respetiva certificação.”. Os novos desafios para o setor exigiam mudanças significativas na cedência de tecnologia por parte da Administração Portuária, que deveriam ser acompanhadas pela formação de trabalhadores que pudessem ocupar funções até aí desempenhadas pelo seu quadro. Nesse sentido, o DAP1 ilustra que “Houve uma transformação radical no que concerne ao investimento na área da formação profissional, passando a ser os trabalhadores portuários a operar os meios produtivos em detrimento das funções até aqui desenvolvidas pelos trabalhadores da Administração Portuária.”. Dando ênfase a esta importante transformação nas novas competências a desenvolver, o DS4 afirma que “Outra mudança em Leixões foi a possibilidade dos trabalhadores portuários, através de formação profissional, virem a ocupar o trabalho desenvolvido por agentes da Administração Portuária do Douro e Leixões”. Reforça esta ideia o DS1, concluindo que “Uma das mudanças importantes na valorização dos portuários, foi a formação profissional adequada às novas tecnologias exigidas para novas funções, com a colaboração dos operadores dos equipamentos que até então estavam sob a alçada da Administração dos Portos do Douro e Leixões – APDL.”.

Quanto à integração dos trabalhadores portuários na nova empresa de gestão da mão-de-obra portuária, foi sujeita a novas formas de remuneração, enquadradas na mudança de gestão privada, de modo a salvaguardar a continuidade da empresa, através do equilíbrio praticado no mercado externo na área das remunerações, tornando mais equitativo e harmonioso o sistema de retribuições. Assim, apesar de “A passagem dos trabalhadores para o Centro Coordenador reforçou grandemente toda a estrutura sindical, o que motivou reivindicar junto das entidades patronais melhorias salariais e outros benefícios associados.” DS4. Não se verificou de forma linear, uma vez que, segundo o DAP1 a “Integração de todos os trabalhadores portuários na GPL e negociação do abaixamento remuneratório por redução salarial de 35%.”, esta mudança gerou negociações ao nível da nova contratação de trabalhadores portuários, como nos dá a conhecer o DAP3 através das sua visão, afirmando que “O contingente privativo das empresas operadoras portuárias, era contratado de forma exclusiva e permitiu agilizar os processos de estiva, uma vez que o contingente comum (que não tinha vínculo com nenhuma empresa) estabelecia um contrato com a GPL - Gestão de Trabalho Portuário, de modo a que, quando fosse necessário, pudesse ser requisitado para supletivamente requisitar trabalhadores portuários para as suas necessidades de cargas/descargas diárias.”

No entanto, a área de recrutamento sofreu mudanças profundas, uma vez que está associada à estrutura remuneratória, foi possível, através de redução de salários, contratar novos trabalhadores, de modo a que a gestão privada pudesse controlar os encargos daí decorrentes. Nesse sentido, o DAP3 enfatiza que “A grande mudança na contratação, que permitiu recrutar pessoal fora das estruturas do contingente tradicional, recorrendo a empresas de trabalho temporário, aplicando um nível inferior de remuneração em relação ao praticado para os estivadores veteranos, permitiu uma redução substancial nos encargos com a mão-de-obra portuária no porto de Leixões.”. O “Jornal de

Negócios”, no dia 3 de Agosto de 2012, realça a comunicação do Estado para dar avale a esta grande mudança: “Governo dá flexibilidade aos portos para contratos de curta duração”.

As mudanças ocorridas na comunicação que a nova gestão de mão-de-obra portuária enfatizou passaram por assegurar na sua Direção um Diretor Sindical, de modo a que os canais comunicacionais funcionassem de forma mais aberta, aumentando os níveis de confiança e reduzindo os ruídos que, até à data, eram barreiras à eficácia deste sistema. Nesse sentido, segundo o DG “Desempenhando essa função em perfeita sintonia com o Presidente do Conselho de Administração da Associação GPL, alinhado com os mesmos propósitos de eficiência de gestão empresarial, esse colaborador "sindical" com estatuto e funções de administrador tem vindo a dar um contributo de valia inestimável para o sucesso da Gestão Portuária de Leixões.” Acresce a que “A gestão do pessoal é livremente assegurada por um órgão diretivo integrado por três elementos, sendo um deles oriundo da área sindical, possuidor de estatuto de trabalhador portuário, de modo a facilitar o processo de comunicação corrente com os trabalhadores portuários.” DG.

É relevante o facto de este processo não se ter efetuado isoladamente, uma vez que se criaram sinergias entre todos os parceiros sociais. Assim, de acordo com o PCAP “Convém realçar que todas estas mudanças e progressos que se fizeram nos últimos 30 anos tiveram a colaboração de muitas entidades e muitas pessoas de boa vontade e sacrifício. Sem elas nada seria feito. No entanto, justo é referir a atitude sempre incansável, inteligente, colaborante, imaginativa, conciliadora e sobretudo muito profissional de uma pessoa que, muitíssimas vezes incompreendida, há cerca de 30 anos se dedicou em exclusivo à causa do porto de Leixões. Ele, Dr. Alcino de Oliveira, é, talvez, o "facto" mais relevante na transformação do porto de Leixões.”. A boa comunicação eliminou barreiras, provocando uma nova atitude entre todos os parceiros sociais. Segundo o DS1, “Com estas alterações introduzidas na relação laboral com os sindicatos, eliminaram-se situações de conflito que até aqui vinham a prevalecer.”. Através da boa comunicação preconizada, conseguiu-se planear estrategicamente a divulgação do Porto de Leixões, tornando-o mais atrativo. Assim, nos dá conta o DS3: “ De notar também o esforço que a APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, conjuntamente com a GPL – Gestão Portuária de Leixões, estão a desenvolver no sentido da promoção do porto de Leixões junto de outros portos nacionais e internacionais, notando-se já um incremento significativo das cargas operadas em Leixões.”.

As mudanças na cedência da mão-de-obra portuária surgiram de modo a facilitar todo o sistema, de acordo com o DAP3, “O contingente privativo das empresas operadoras portuárias, era contratado de forma exclusiva e permitiu agilizar os processos de estiva, uma vez que o contingente comum (que não tinha vínculo com nenhuma empresa) estabelecia um contrato com a GPL- Gestão de Trabalho Portuário, de modo a que, quando fosse necessário, pudesse ser requisitado para supletivamente requisitar trabalhadores portuários para as suas necessidades de cargas/descargas diária.” De facto, e “Consoante o seu vínculo jurídico, os trabalhadores portuários repartiam-se tradicionalmente por dois grandes grupos:

I grupo) O contingente privativo, constituído pelos trabalhadores contratados por cada uma das empresas de estiva e juridicamente a ela vinculados, trabalhando para cada uma delas em exclusividade;

II Grupo) O contingente comum, definido pelos restantes trabalhadores, sem vinculação a nenhuma empresa de estiva em particular, com contrato de trabalho celebrado com o Centro Coordenador do porto respetivo (e, a partir de 1999, com a respetiva empresa de trabalho portuário), disponíveis para cedência a cada empresa de estiva requisitante de pessoal necessário para complementar o seu quadro privativo de trabalhadores, em função das suas necessidades diárias.” DG. Assim, segundo o DS1, “A Associação de Gestão Portuária de Leixões, tinha como função a cedência de pessoal (trabalhadores portuários) dando satisfação às requisições de trabalhadores que as empresas portuárias necessitavam para operar os navios.”.

As alterações na integração dos trabalhadores administrativos foram uma consequência da mudança ocorrida com a caducidade do Centro Coordenadores do Trabalho Portuário do Douro e Leixões e a passagem para a nova empresa de Gestão Portuária da Mão-de-Obra de Leixões, que absorveu todos os elementos do seu quadro de pessoal administrativo. Assim, segundo o DAP1, “Foram integrados os trabalhadores dos Centros Coordenadores nestas novas unidades privadas de gestão de mão-de-obra portuárias.” Os trabalhadores administrativos transitaram para a nova empresa, sem quaisquer perdas pecuniárias e de categoria profissional, iniciando a sua atividade com um novo contrato de trabalho. “Paralelamente à reestruturação do trabalho portuário, impunha-se um acompanhamento na articulação das reais necessidades, no que diz respeito a todo o setor administrativo.” DAP2. Nenhum Diretor Sindical se referiu aos trabalhadores administrativos e à mudança que ocorreu na passagem para a nova empresa de gestão privada.

A inovação e mudanças nas tecnologias ocorridas no trabalho e mão-de-obra portuária no Porto de Leixões deixam espelhar a estratégia de crescimento que agitou a necessidade de acompanhar as novas metodologias que se praticavam nos portos europeus, auxiliadas por novos equipamentos e facilitando a movimentação das cargas. Nesse sentido, o DAP2 testemunha que “Cumulativamente com esta tomada de posição, profissionalizando os operadores das máquinas em terra como também os equipamentos de elevação, as operações portuárias tornaram-se muito mais apetecíveis para todas as entidades envolvidas no porto de Leixões.” Já o DAP3 alude que “A aquisição de novos equipamentos de movimentação vertical e horizontal à APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, por imperativo da concessão por parte dos dois consórcios, exigiu formação adequada e certificada aos trabalhadores que, até à data, não tinham necessidade de manobrar máquinas de elevada complexidade, refletindo-se num aumento da produtividade.” Para o DS2, “Uma das transformações que também merece realce é a formação dada a todos os trabalhadores portuários, não só na movimentação dos equipamentos elevatórios, como também nos equipamentos em terra, para um conhecimento mais profundo da maneira mais eficaz na utilização destes equipamentos.” Processando-se de forma positiva através da cedência da “Administração Portuária do Douro e Leixões, no que diz respeito aos equipamentos de tecnologia avançada (equipamentos e elevação, pórticos e guindastes, como também empilhadores em terra).” DS4.

5. Conclusões

Das análises que efetuamos e que apresentamos ao longo deste trabalho, apurámos várias conclusões, que nos consentem sustentar amplamente que as mudanças que foram necessárias para que as alterações fossem bem-sucedidas no processo e na adaptação das novas medidas inerentes à mão-de-obra portuária. Em simultâneo, verificámos a importância da comunicação nos processos de mudança operados neste Porto marítimo português, no que respeita à sua forma e conteúdo.

A entrada em cena da empresa privada de gestão deu início a um estilo comunicacional aberto, favorecido pelo facto de ter sido trazido para a própria Administração da empresa um Diretor Sindical. Deste modo, os interesses de viabilidade económica e a paz social foram mais facilmente atingidos, através do bom relacionamento entre os pares e da abertura dos canais de comunicação e dos mecanismos de negociação Win-Win entre as partes. Esta atitude empresarial adequa-se grandemente à perspetiva contemporânea de reforço da comunicação e sedimentação dos valores organizacionais, provocando e sedimentando laço entre os trabalhadores e a organização, pautando comportamentos, habilidades e atitudes diferenciados.

Tal como na maior parte das organizações, também no Porto de Leixões a imperatividade da mudança na estratégia foi a forma de agilizar os processos adaptativos aos novos cenários a que a própria sustentabilidade obrigava. Nos anos mais recentes, o conhecimento e a tecnologia

despoletaram novas formas de ajustar os procedimentos internos, facilitando a comunicação das diretrizes que as elites de topo elencaram para materializar os planeamentos de gestão.

Naturalmente, o diagnóstico das situações reais, que pautaram os acontecimentos e influenciaram os indicadores de gestão, exigiu ao órgão diretivo do Porto de Leixões o exame minucioso, tanto intrínseca como extrinsecamente, das mudanças no ambiente em que a complexa organização se inseria. É visível a postura das novas formas de gerir os fatores críticos de sucesso, que são as vantagens competitivas da organização.

Inicialmente, através de uma comunicação oral, frágil, procedia-se a um recrutamento da mão-de-obra sem o recurso a qualquer elemento tecnológico que pudesse tornar o sistema equitativo. Ou seja, antes da criação do organismo de gestão tripartido para a gestão do Centro Coordenador, a contratação da mão-de-obra era feita a “laço” e ocorria na Casa do Conto.

Na fase posterior, com a aquisição de um sistema informático ajustado à distribuição do trabalho, ocorreu uma grande mudança ao nível dos canais de comunicação, uma vez que os procedimentos para escalar a mão-de-obra passaram a usufruir de novas modalidades subsidiadas pela tecnologia. O tipo de mudança que ocorreu transformou e trouxe equilíbrio ao sistema até então vigente.

A resistência à nova forma de colocação da mão-de-obra portuária sentiu-se tanto ao nível dos sindicatos como dos trabalhadores portuários, uma vez que o sistema informático implementado escalava e colocava as equipas de trabalho, independentemente do trabalho a executar e arbitrariamente em qualquer navio que se encontrasse no Porto de Leixões, para proceder a carregamentos ou descarregamentos. Portanto, na mudança da gestão da mão-de-obra portuária do Porto de Leixões, o jogo do poder dependeu também das novas tecnologias, tais como a internet e o telefone móvel, que se tornaram redes horizontais.

A necessidade imperativa de alterar a estrutura existente, por uma questão de sobrevivência da estrutura portuária, fez redefinir os objetivos de negócio, tendo em conta não só a satisfação das necessidades dos clientes e armadores dos navios, mas também a diferenciação face à concorrência de outros portos. A leitura dos dados estudados permite-nos concluir que estas mudanças, apesar da emergência de situações imprevistas, foram sobretudo um ponto de chegada que obedeceu a processos planificados. Entre as medidas adotadas, destaca-se a aposta na diminuição do tempo de estadia dos navios em porto, com a consequência de um maior e melhor aproveitamento da capacidade laboral e um abaixamento nos custos operacionais.

Ao contrário da gestão anterior, a nova gestão privada usufruiu de equipamentos tecnológicos, elevatórios horizontais e verticais, que se sobrepõem às metodologias obsoletas, elevando os níveis de produtividade e facilitando o processo de cargas e descargas. Neste enquadramento, a formação profissional tornou-se uma peça basilar para o sucesso das mudanças nos procedimentos introduzidos. Por isso, a gestão da mão-de-obra privada criou sinergias com os trabalhadores especializados da Administração dos Portos do Douro e Leixões, que se tornaram formadores dos seus pares. Subjacente à variável idade, a mudança na mão-de-obra no porto de Leixões, fez com que a visão dos acontecimentos passasse por uma adaptabilidade a novas ideias, a novas formas de trabalhar, colhendo vantagens tanto a nível pessoal como organizacional.

Referências

Henriques, André Cristóvão (2004). *Os Portos*. Cajarabille, Victor Lopo, Coord. (2004). *A Segurança nos Portos — Uma visão integrada*. Aveiro: Editora Fedrave, 35-143.

Katz, D. et al. (1970). *Psicologia Social das Organizações*. Chiavenato, I. (2004:17). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Brasil: Edições Atlas.

Melo, H. G. (2004). *Causas e Efeitos da Segurança Marítima*. Cajarabille, Victor Lopo, Coord. (2004). *A Segurança nos Portos — Uma visão integrada*. Aveiro: Editora Fedrave, pp. 143-154.

Pina e Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora. Capítulos 1 e 14.

Decreto-Lei nº. 293/93 de 28 Agosto.

Deceto-Lei nº. 58/2005 de 29 de Dezembro, artº 7º; artº. 13º.

Decreto-Lei nº. 3/2013 de 14 de Janeiro.

