

CAPÍTULO 5

MODELO ANALÍTICO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE TERRENO

A estratégia de redacção adoptada até ao presente capítulo consistiu em expor e discutir as teorias de referência que, resultantes de diferentes e complementares contributos disciplinares, estruturam a análise da construção social das competências profissionais. Não se pretendeu elaborar uma revisão exaustiva de todos os contributos teóricos que tratam a problemática das competências profissionais, mas apenas mobilizar as teorias de referência heurísticamente pertinentes para a compreensão do objecto de estudo dum ponto de vista sociológico. Neste sentido, não se adoptou apenas uma teoria de referência nem um método único ou uma única série de dados, adoptaram-se sim posições teóricas múltiplas e uma triangulação entre abordagens teóricas e métodos dentro da perspectiva orientada pelo pluriparadigmatismo teórico e operacional.

No domínio operacional, os processos de recolha e tratamento dos dados, sob a função de comando de pressupostos teóricos-ideológicos¹, exigiram uma problematização acerca do modo como se produzem os produtos-conhecimentos, ou seja, obrigaram a que se interrogasse os métodos e as teorias efectivamente utilizados, a fim de determinar o que eles fazem aos objectos e os objectos que eles fazem (Bourdieu; Passeron; Chamboredon, 1976, p. 25).

Neste capítulo, pretende-se dar conta do objecto de estudo que preenche este trabalho, tendo em conta as opções teóricas tomadas para a sua construção nos capítulos precedentes, o modelo analítico elaborado a partir da questão de partida e as hipóteses teóricas, de forma a servirem de enquadramento compreensivo para a pesquisa empírica. Finalmente, expõem-se as opções metodológicas prosseguidas nas diferentes fases da pesquisa de terreno, procurando-se reflectir sobre os problemas epistemológicos e teórico-metodológicos suscitados pelo estudo dos processos de construção social das competências profissionais e das problemáticas eleitas como variáveis determinantes para a sua análise, neste contexto.

¹ Partilha-se da posição que considera que todo o discurso científico enquanto código de leitura do real é sempre passível de uma leitura a dois níveis, o das significações científicas e o das significações ideológicas, de tal modo que nenhum produto científico é puramente teórico, mas sempre teórico-ideológico, ainda que ao ser classificado se faça prevalecer a dominante teórica (Castells, 1971, p. 5 in Nunes, 1987, p. 89).

1. PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES TEÓRICAS

Da problematização temática realizada no decorrer da exposição dos capítulos anteriores, importa reter as opções tomadas para se perceber os contornos teórico-empíricos do objecto de estudo construído que agora abordamos a partir do modelo analítico e das hipóteses teóricas mobilizados para a investigação.

A questão norteadora da pesquisa foi a de perceber as relações que no seio de empresas da indústria metalomecânica se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional. Para as compreendermos convocaram-se, segundo uma lógica dedutiva e abstracta, diferentes conceitos-chave sistémicos (Quivy; Campenhoudt, 1992, p. 125–126), associados a determinados quadros teóricos de referência, cujo significado construído adoptado neste trabalho foi exposto e esclarecido nos capítulo anteriores.

O objectivo geral do trabalho incidiu sobre a análise das modalidades de gestão de competências nas empresas, definidas pela articulação entre as práticas de carácter organizacional e gestionário, resultantes dos modelos adoptados, respectivamente ao nível da organização do trabalho e das práticas de gestão dos RH, incluindo-se nesta últimas os modelos de gestão directa.

A sua prossecução exigiu que se estabelecesse uma cadeia interpretativa entre uma série de fenómenos capazes de dar conta da construção social de competências. Num primeiro momento, tratou-se de apreender qual o conteúdo das competências mobilizadas pelos trabalhadores do núcleo operacional no exercício da actividade de trabalho, para se analisar, numa segunda fase, como se construíram e constroem essas competências, quer internamente por via das práticas de organização do trabalho e de gestão dos RH das empresas em análise, quer como resultado de uma trajectória profissional e educativa percorrida pelos sujeitos e consubstanciada num processo de aprendizagem de saberes. Por último, o enfoque analítico direccionou-se para as práticas das empresas na gestão de competências dos trabalhadores, umas produzidas internamente através de processos de formação formais e informais, outras detidas pelos sujeitos e passíveis de serem usadas – potenciadas ou não – pelas empresas através das suas estratégias organizacionais e gestionárias.

As relações estabelecidas na cadeia interpretativa proposta no modelo analítico (v. figura 5.1)² adquirem uma configuração específica resultante da confluência entre os dois tipos de lógicas em interação, a saber: as lógicas das empresas e as lógicas dos sujeitos. Nesta dinâmica, o primeiro tipo de lógica tende a sobrepor-se e dominar a segunda, a qual não deixa de ter alguma autonomia, todavia relativa. Desta feita, o indivíduo é um sujeito dotado de um grau de autonomia relativa dentro do sistema empresarial, dispondo de uma margem de liberdade que não lhe omite a capacidade de acção, ainda que esta esteja sujeita a determinações estruturais e aos condicionamentos económicos e sociais impostos pelas empresas. Assim, também os sujeitos reproduzem e/ou concorrem para a transformação daqueles condicionamentos.

Neste sentido, o processo de construção social das competências profissionais é sempre encarado numa dupla vertente, organizacional e individual, onde se analisam os processos de aprendizagem de saberes e de mobilização das competências, duplamente condicionados:

(i) do lado empresarial: a nível macro, pela estrutura organizacional e gestionária das empresas e pelo seu sistema de produção; a nível meso, pela organização do trabalho e pelas práticas de gestão dos RH, estas últimas integrando os modelos de gestão directa;

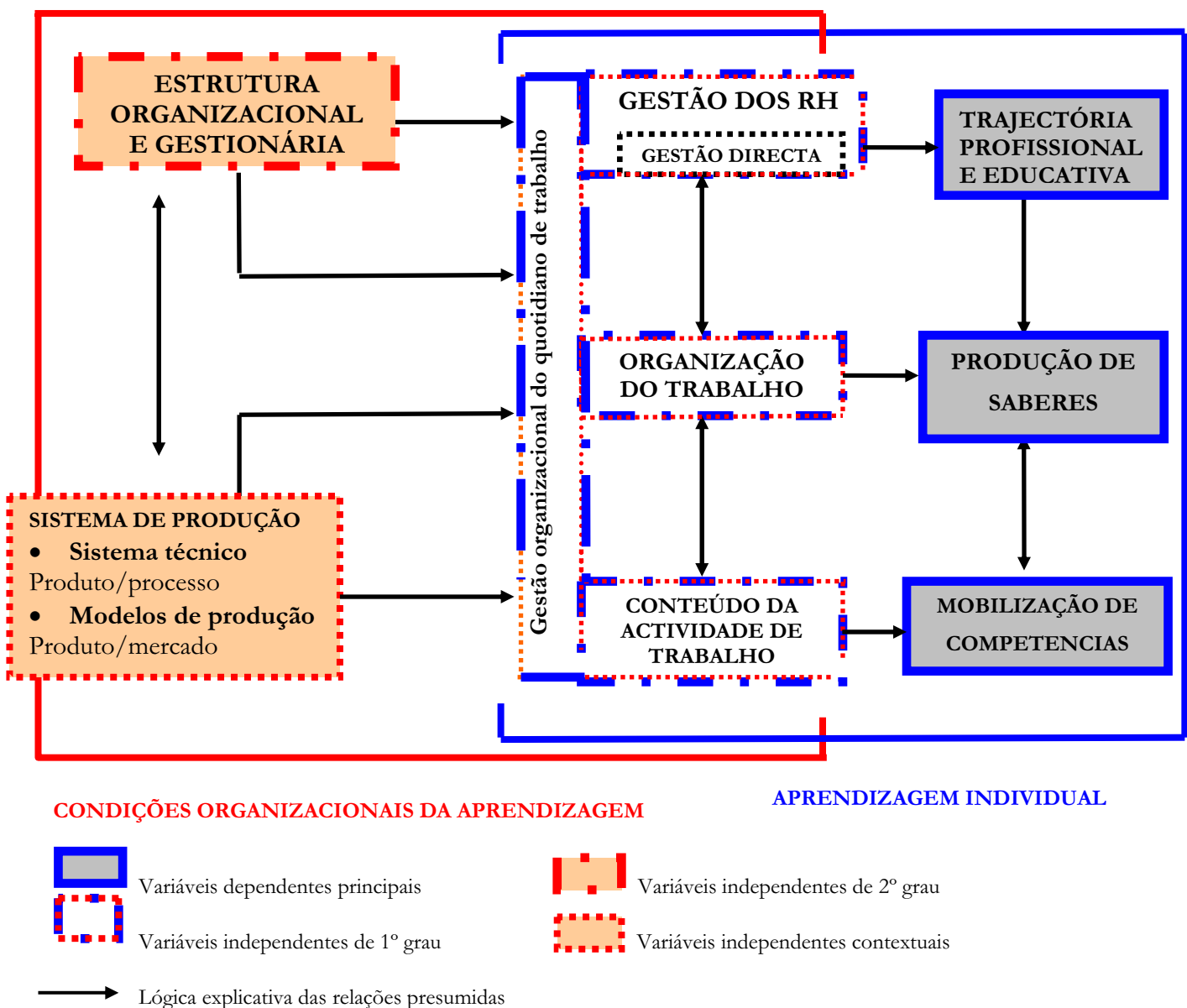
(ii) do lado do sujeito: pela trajectória profissional e educativa, variáveis que, apesar de gozarem de um estatuto de maior autonomia e exterioridade face às empresas, não deixam de estar condicionadas pela lógica organizacional e gestionária, bem como pelo sentido atribuído pelos sujeitos às suas condições de trabalho e de formação.

O modelo analítico deve ser interpretado da esquerda para a direita de quem lê, isto é, focando a atenção primeiro nas variáveis inseridas nos rectângulos internos e nas respectivas relações presumidas. Só depois se deve atender às duas molduras externas do modelo: a moldura a vermelho engloba as variáveis organizacionais que inter-relacionadas constituem as condições organizacionais de aprendizagem; a moldura a azul integra as variáveis que inter-relacionadas condicionam a aprendizagem individual. A sobreposição entre molduras

² A construção de modelos teóricos de análise da realidade empírica tem como objectivo orientar heurísticamente o trabalho de pesquisa, limitando o conhecimento dum realidade por natureza complexa e inatingível na sua globalidade. Permite, por conseguinte, definir as variáveis principais (dependentes e independentes) e respectivas relações em estudo, orientando a análise numa perspectiva simplificada e esquematizadora da realidade. Contudo, este tipo de modelização omite todo um conjunto de relações e inter-relações entre as variáveis em estudo, e destas com outras que as determinam e são por elas determinadas, bem como todo o contexto envolvente. Tal não significa que as omissões do modelo sejam ignoradas em termos analíticos, muito pelo contrário, procurou-

vermelha e azul refere-se às condições organizacionais e gestionárias que influenciam directamente os processos de aprendizagem individuais. Ou seja, as variáveis empresariais definidas a nível macro – primeira fileira de rectângulos de contornos vermelhos – condicionam indirectamente a aprendizagem individual, isto é, por via das variáveis de nível meso – segunda fileira de rectângulos de contornos vermelhos e azuis –, sendo que estas, por sua vez, condicionam directamente produção de saberes e a mobilização de competências.

Figura 5.1
Modelo analítico



se dar conta, na medida do possível, de algumas das dinâmicas das relações que a realidade em estudo envolve e que assumem pertinência no interior do quadro teórico de análise construído.

A produção de saberes e a mobilização de competências são igualmente condicionados por variáveis de carácter biográfico, concretamente as trajectórias profissional e educativa, dando corpo ao processo de aprendizagem individual³.

Assumiu-se, no domínio da lógica organizacional, o pressuposto de que contextos empresariais de mudança organizacional constituiriam observatórios privilegiados para este tipo de abordagem por estarem, tendencialmente, mais orientados e próximos dos novos modelos de produção, considerados mais favoráveis ao desenvolvimento de processos de aprendizagem de saberes e de mobilização de competências. Esta questão também remete para o próprio contexto institucional, cultural e político onde se inserem estes contextos empresariais.

As lógicas organizacionais exercem uma influência decisiva nos processos de mobilização de competências. O conteúdo dos saberes que dão forma às competências mobilizadas na actividade de trabalho encontra-se dependente, quer do conteúdo desta que, de acordo com o tipo de organização do trabalho, determina a sua mobilização efectiva, quer dos modelos de gestão adoptados pelas empresas, no âmbito da gestão dos RH e dos modelos de gestão dos responsáveis directos. O conteúdo da actividade de trabalho depende das características do processo tecnológico do domínio de tarefas onde se integra, o qual pode ser mais ou menos complexo em função da reflexividade ou materialidade exigida pelas acções técnicas de trabalho. Todavia, consideram-se manipuláveis, segundo os modelos de organização do trabalho, as características do domínio de tarefas, isto é, poderão ser apropriadas, por aqueles, positivamente, numa perspectiva de enriquecimento ou negativamente numa perspectiva de empobrecimento do conteúdo da actividade de trabalho. As variáveis gestionárias condicionam, então, a mobilização efectiva das competências, perspectivada deste ângulo como resultado da avaliação da integração profissional. Ou seja, condicionam a auto-avaliação que o sujeito faz da forma como as empresas reconhecem o seu desempenho laboral e determinam o seu grau de satisfação e de envolvimento no trabalho. A confluência das lógicas organizacionais com as lógicas dos sujeitos é, aqui, determinante relativamente à margem de autonomia e de liberdade individual que os sujeitos dispõem para decidir do empenhamento que colocam no exercício da actividade de trabalho. Porém, esta

³ A lógica de exposição que se adoptou nos capítulos 6 e 7, referentes aos estudos de caso, segue o sentido de interpretação exposto no modelo analítico. Nos três primeiros pontos de cada um dos capítulos salientam-se as condições organizacionais de aprendizagem (nível macro), prosseguindo-se nos pontos seguintes com uma análise micro dos processos de aprendizagem e de mobilização de competências condicionados pelas variáveis organizacionais e gestionárias de nível meso que directamente as influenciam.

autonomia é sempre limitada, ao nível meso, pelo conteúdo e organização da actividade de trabalho e pelas práticas de gestão dos RH e de gestão directa e, ao nível macro, por via das primeiras, pelas características assumidas pelo sistema de produção e pela estrutura organizacional e gestionária que caracterizam as empresas onde os sujeitos desenvolvem a sua actividade de trabalho.

É ao nível dos processos de aprendizagem dos saberes que as determinantes estruturais do percurso de vida dos indivíduos e as lógicas dos sujeitos se cruzam, de modo mais poderoso, com as lógicas organizacionais. Sendo assim os processos de aprendizagem são, nesta investigação, analisados como resultado das trajectórias profissionais e educativas. Estas reflectem a história sócio-profissional dos sujeitos, numa perspectiva dinâmica, onde o passado biográfico, educativo e profissional é cruzado com a situação profissional presente, bem como com as perspectivas futuras. Aos constrangimentos estruturais económicos e sociais que vão moldando o percurso individual de cada trabalhador, nomeadamente as oportunidades de acesso à educação e ao primeiro emprego, acresce a forma como este foi sendo guiado no seio do sistema produtivo em geral e das empresas em análise, em particular (Parente, 1995, p. 99).

Tendo como ponto de partida este articulado de raciocínios considera-se que as empresas se caracterizam por condicionantes organizacionais, gestionárias e técnico-produtivas que podem ser mais ou menos favoráveis à aprendizagem individual e à mobilização de competências, de acordo com o modelo analítico orientador da análise empírica. No grafismo do modelo, as cores simbolizam as lógicas organizacionais e individuais presentes no processo de construção social das competências, o tipo de traço representa o estatuto assumido pelas variáveis mobilizadas para o explicar e as setas utilizadas, a cadeia interpretativa hipotética que foi presumida⁴.

Seguindo um modelo hipotético-dedutivo, a lógica das relações presumidas entre os conceitos estabelecidos, no modelo analítico resultante da problemática teórica definida nos capítulos anteriores, deu forma a um corpo de hipóteses de pesquisa. O raciocínio de exposição transita novamente do nível macro para o microssociológico, numa perspectiva de abordagem descendente.

⁴ O contorno a vermelho simboliza as lógicas organizacionais ao remeter para as variáveis independentes e explicativas dos processos de aprendizagem de saberes e de mobilização de competências. O contorno a azul simboliza as variáveis que intervêm, com incidência directa, naqueles processos.

Um primeiro conjunto de relações organiza-se em torno da hipótese segundo a qual os espaços de trabalho são espaços de aprendizagem. Esta primeira hipótese admite o enunciado contrário de que aqueles são também espaços de estagnação ou de regressão de saberes. É o primeiro enunciado que orienta o raciocínio de descoberta desenvolvido e, nesta óptica, acrescentou-se-lhe um outro que salienta uma maior probabilidade de desenvolvimento dos processos de aprendizagem em situações de mudança organizacional. Isto é, considera-se que as empresas que têm em curso projectos de mudança organizacional integram em si características mais favoráveis ao desenvolvimento de processos de aprendizagem por parte dos trabalhadores do núcleo operacional. Neste sentido, considerou-se que os processos de mudança organizacional reflectidos nos domínios da gestão organizacional do quotidiano de trabalho – da organização e do conteúdo da actividade de trabalho e da gestão dos RH e gestão directa – estão associados a processos de aprendizagem.

Mediou-se esta relação pelo lugar ocupado pelos operacionais na divisão técnica do trabalho, dado este ser determinante do conteúdo cognitivo da actividade de trabalho e, conseqüentemente, da possibilidade ou não de utilização dos saberes e da mobilização destes em competências. Ou seja, os domínios de tarefas onde os trabalhadores exercem a actividade de trabalho determinam, num estágio inicial, a configuração do espaço de trabalho como espaço de aprendizagem. Num momento posterior, estas características do processo tecnológico do domínio de tarefas são apropriadas pelas opções empresariais em termos de gestão organizacional do quotidiano de trabalho.

No que se refere ao domínio organizacional da actividade de trabalho, dois cenários hipotéticos e simplificados são possíveis antever relativamente à primeira hipótese de trabalho: num, o conteúdo do trabalho enriquecido e participado promove a aprendizagem de saberes e uma mobilização alargada de competências; no outro, é o conteúdo do trabalho restritivo e não participado que estará na origem da estagnação ou regressão de saberes.

O domínio da gestão organizacional da actividade de trabalho orienta a segunda hipótese de trabalho. Faz-se intervir no raciocínio exposto as práticas de gestão dos RH, dado estas se poderem, ou não, orientar para a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências. As práticas de gestão dos RH, associadas ao conteúdo cognitivo da actividade de trabalho de cada domínio de tarefas, condicionam os processos de aprendizagem de saberes e de mobilização de competências. Vejamos: quando orientadas para a formação e reconhecimento das competências promovem condições favoráveis à prossecução desses processos por parte dos trabalhadores operacionais, pois maximizam o envolvimento destes no desempenho da actividade de trabalho. A simplificação desta proposição em cenários

polares, hipotéticos e complementares aos anteriores, é a seguinte: num cenário de reconhecimento dos trabalhadores pelas práticas de gestão dos RH, promover-se-á um sentimento de justiça e um auto-conceito positivo favorável à aprendizagem de saberes e à mobilização de competências; já um cenário de não reconhecimento contribuirá para a promoção de um sentimento de injustiça e de um auto-conceito negativo, tendentes à estagnação ou regressão de saberes que desfavorece a mobilização de competências.

O articulado de raciocínios, que dá corpo a estas duas hipóteses, admite uma variação das modalidades de formação de saberes e de mobilização de competências (gestão dos empregos; gestão das competências; gestão pelas competências), condicionada pela gestão organizacional do quotidiano de trabalho, conceito compósito baseado na combinação tipos de organização e conteúdo da actividade de trabalho e tipos de gestão dos RH, incluídos nestes os modelos de gestão directa. Saliente-se que os modelos de gestão directa adquirem uma dupla faceta organizacional e gestionária pela intervenção dos responsáveis directos nestas duas áreas: a primeira, é marcada pelo que se definiu como eixos “sujeito” e “relacional” que caracteriza a actividade de trabalho que resulta da forma como os responsáveis directos se relacionam com os subordinados, a autonomia que lhes é concedida, a forma como partilham com eles responsabilidades e informação (relações hierárquicas, tipos de supervisão recebida – estilos de supervisão e modalidades de exercício da supervisão –, áreas de exercício da autonomia, controlo sobre o trabalho, conteúdos da informação recebida e transmitida acerca da actividade de trabalho, modalidades de actuação face à informação e modos de transmissão da informação, retro-informação acerca do trabalho); a segunda, resulta da partilha da função de gestão dos RH entre os responsáveis pela concepção desta política e a sua implementação que é parcialmente da responsabilidade dos responsáveis directos.

É aqui lugar para equacionar a relação entre a produção de saberes e a mobilização de competências e as trajectórias profissionais e educativas dos sujeitos. As empresas orientadas para a gestão dos empregos ignoram a trajectória passada dos trabalhadores, não capitalizam nem desenvolvem os saberes destes em competências. Contrariamente, as empresas que optam por uma gestão das competências tendem a potenciar os saberes detidos pelos sujeitos (resultantes das trajectórias profissionais e educativas) mobilizando-os na actividade de trabalho, propiciando, desta forma, a aquisição, estimulação e desenvolvimento das competências de acordo com as suas expectativas pessoais e profissionais. A gestão pelas competências remete para uma situação de gestão intermédia entre estes dois tipos enumerados, em que se enfatiza uma utilização funcionalista das competências unicamente em favor da prossecução da estratégia das empresas

A terceira hipótese é corolário das relações estabelecidas nas hipóteses anteriores, já que remete para a relação entre condições organizacionais e gestionárias de aprendizagem e processos de aprendizagem individual. Sustenta que em empresas que promovem um conteúdo enriquecido da actividade de trabalho, assim como práticas de gestão dos RH que reconhecem o desempenho laboral dos trabalhadores do núcleo operacional, se criam as condições organizacionais favoráveis ao desenvolvimento de processos de aprendizagem individuais. Neste sentido, considera-se que as empresas assumem configurações organizacionais e gestionárias mais ou menos favoráveis aos processos de aprendizagem de saberes, sendo que da sua combinação resultam as diferentes modalidades de gestão de competências implementadas (gestão dos empregos, gestão pelas competências e/ou gestão das competências).

A última hipótese orientadora da investigação refere-se ao nível micro de análise e constitui a base de toda a pesquisa, por incidir sobre o conteúdo cognitivo das competências mobilizadas pelos trabalhadores e respectivo reconhecimento e valorização por parte das práticas de gestão dos RH das empresas, no âmbito dos processos de mudança organizacional. Postula-se que as competências técnicas detêm um valor distintivo absoluto entre os trabalhadores, visto dependerem directamente do conteúdo cognitivo da actividade de trabalho resultante das características do processo tecnológico dos domínios de tarefas⁵ onde os trabalhadores se inserem. O exercício, a valorização e o reconhecimento das competências estratégicas e relacionais dependem dos modelos de organização do trabalho que enformam aquele conteúdo, das práticas de gestão dos RH e dos modelos de gestão directa.

2. INCURSÕES METODOLÓGICAS NO TERRENO

2.1. A OPÇÃO PELOS ESTUDOS MULTICASOS

Na tentativa de refutar as hipóteses teóricas, que respondem provisoriamente à questão orientadora de partida, organizou-se um trabalho de recolha e análise da informação, baseado numa metodologia de análise intensiva, desenvolvendo-se dois estudos de caso em empresas

⁵ V. no anexo 5.A a descrição da tecnologia de maquinaria e de montagem, os dois domínios de tarefas sobre os quais incidiu a análise empírica.

pertencentes a grupos multinacionais instalados na região centro do país, a operarem no sector industrial da metalomecânica.

A construção social de competências enquanto objecto de análise sociológica encerra um conjunto de características não manifestas, consubstanciadas no seu carácter tácito, implícito e informal, sendo particularmente adequado ser abordada numa perspectiva interpretativa. Porém, foi nosso objectivo ultrapassar uma análise meramente centrada na dimensão subjectiva dos fenómenos. Procurou-se captar a dimensão objectiva deste fenómeno social e abordá-lo na sua materialidade objectiva, além de se incidir nas representações que os sujeitos detêm do mesmo, no significado e no sentido que lhe atribuem. Considera-se, tal como os defensores do paradigma interpretativo⁶, não se poderem inferir significados a partir dos comportamentos ou acções dos sujeitos inquiridos, sem tomar em consideração a perspectiva cognitiva dos próprios indivíduos. Interessa pois, apreender o sentido atribuído pelos sujeitos às suas acções e aos acontecimentos sociais que os rodeiam. Aquele é produto de um processo de interpretação subjectiva individual, através do qual os sujeitos constroem e reconstroem a realidade social, a qual também lhes impõe determinados condicionalismos objectivos estruturadores. Neste vector tende-se para um posicionamento analítico característico da abordagem estruturalista e do paradigma quantitativo. Como afirma Silva, as condições estruturais [...] não constituem circunstâncias exteriores à acção, funcionem elas como catalisadores ou como obstáculos; são sim condições inerentes, interiores à acção, às variadas configurações que pode adoptar a acção social (1991, p. 83). As duas dimensões são constitutivas da realidade social, ambas condicionam e participam na construção social. A realidade é material e simbólica e pode ser perspectivada sob estes dois pontos de vista complementares.

Como defendem Miles e Huberman (1994, p.20), considera-se nesta investigação que ao nível do discurso, e particularmente no domínio ontológico, os paradigmas interpretativo e quantitativo se baseiam em concepções e em pressupostos diferentes e mesmo irreconciliáveis acerca do carácter construído *versus* natural da realidade social. No entanto, do ponto de vista dos procedimentos operacionais da investigação, rejeitou-se este tipo de visão dicotómica e postulou-se a possibilidade e necessidade de complementaridade e de articulação entre as abordagens quantitativa e qualitativa.

Nesta linha, propõe-se aqui uma análise assente num desenho da pesquisa orientado por uma perspectiva de *continuum* metodológico entre o qualitativo e o quantitativo (Everston;

⁶ Cf. nomeadamente Erickson (1986, p. 132 citado por Hébert; Goyette; Boutin, 1994, p.71).

Green, 1986, p. 127 citado por Hérbert; Goyette; Boutin, 1994, p. 105)⁷. Desta feita, o quadro teórico-metodológico da investigação orienta-se por um duplo espírito, o da descoberta e o da prova (Hérbert; Goyette; Boutin, 1994), visto ter sido construído, reformulado, testado e reconstruído à medida que o investigador foi permanecendo no terreno, durante um longo período de tempo, foi descobrindo a informação e consolidando o seu conhecimento. Ou seja, conjugou-se uma perspectiva racionalista, de inspiração bachelariana nos seus actos epistemológicos simultâneos de ruptura, construção e validação, comandados por um conjunto de pressupostos teóricos de referência, com o modelo de análise qualitativa marcado pela imbricação da teoria com o processo de observação e a sua emergência no próprio terreno (Esteves, 1988, p. 3), onde se procede por indução analítica, isto é, por sucessão dos procedimentos de recolha da informação, como se expõe no ponto seguinte. Neste ponto particular, e só neste, inspiramos o percurso de investigação numa perspectiva mais próxima do modelo metodológico da *grounded theory* também designado, na perspectiva de Glaser e Strauss, de “teorização enraizada” ou teoria emergente (1967 in Burgess, 1997, p. 196-198). De facto, foi particularmente decisiva a constante construção e reconstrução dos instrumentos de recolha de informação da partir da informação revelada pela empiria.

Os estudos de caso, ao permitirem a proximidade do investigador com os fenómenos que estuda, possibilitam uma ampla compreensão dos mesmos no seu contexto, baseada na articulação entre múltiplas técnicas de recolha e tratamento de informação de cariz quantitativo e qualitativo, e em abordagens a partir de análises focalizadas em contextos contemporâneos quotidianos. Esta triangulação técnico-metodológica combina-se com perspectiva de triangulação teórica, exposta nos capítulos precedentes (Burgess, 1997, p. 159).

Segundo Hérbert, Goyette e Boutin, quanto mais uma investigação se situa [...] no «contexto da descoberta» tanto mais o objecto de pesquisa será ele próprio considerado e estudado no seu contexto. No sentido inverso, o «contexto da prova» está associado a abordagens fechadas ao contexto do objecto (1994, p. 104-105). Assim, se neste último se tendem a reduzir os “ruídos” do que é observado, de forma a que os fenómenos e os comportamentos se encaixem em categorias pré-determinadas, já no «contexto da descoberta» não se excluem quaisquer aspectos do contexto, incluindo os mais variáveis (Hérbert; Goyette; Boutin, 1994, p. 106). Deste modo, optou-se por oscilar entre o paradigma de análise interpretativo e o quantitativo, sob uma

⁷ A esta perspectiva opõe-se a que defende uma distinção nítida entre paradigma interpretativo e paradigma positivista postulada, nomeadamente, por Erickson (1986) ou Van der Maren (1987) (in Hébert, M., Goyette, G; Boutin, G., 1994, p. 95-106).

estratégia assente num constante vaivém técnico-metodológico entre técnicas de inquirição, de observação e de análise documental (Bruyne; Herman; Schoutheete, 1974, pp. 200-206). No âmbito do primeiro paradigma e das técnicas de recolha da informação, privilegiaram-se as entrevistas e a observação directa não participante e, no âmbito do segundo, os inquéritos por questionário, no que concerne às técnicas de recolha da informação, e a análise de conteúdo e a análise estatística, no que respeita às técnicas de tratamento da informação.

Dentro da referida perspectiva de triangulação, a estratégia multicasos adoptada com a introdução de um segundo caso visou, não tanto objectivos de generalização das inferências teóricas geradas, mas sim, aprofundar a análise dos processos de construção social de competências e ampliar as possibilidades de confronto e de comparação entre os casos, aumentando a validade dos padrões de relações entretanto gerados e analisados (Yin, 1994, p. 46; Bryman, 2002, p. 171). Enfatizam-se, pois, não apenas as regularidades existentes entre os casos, mas particularmente as diferenciações e as singularidades entre ambos, através de uma análise aprofundada do “como” e do “porquê” (Yin, 1994, p. 6), com o objectivo de relevar as distâncias e as proximidades entre fenómenos sociais comumente considerados como determinados por condicionantes externas que impõem, por via das condições tecnológicas ou de mercado, modelos organizacionais e gestionários.

Finalmente, o processo de produção de conhecimentos é desde o primeiro momento determinado por condições sociais, sendo necessário reflectir sobre o próprio papel do investigador na pesquisa, sustentando-se, tal como Dawe defende, que os sociólogos são participantes nas suas próprias análises (1973 in Burgess, 1997, p. 96) logo influenciam claramente a direcção da investigação. Estas intromissões agravam-se nas situações de pesquisa de terreno, o que exigiu uma vigilância epistemológica e metodológica capaz de orientar criticamente as práticas de investigação, visto ter-se pretendido que o nosso papel de observador, frequentemente não participante, e a nossa presença na fábrica, não introduzisse mudanças significativas nos comportamentos e práticas dos interlocutores. Contudo, não foi indiferente ser mulher, com uma idade aproximada da idade média dos interlocutores e termos experiência considerável do trabalho na fábrica, pelo que as práticas materiais e simbólicas destes, nomeadamente a linguagem, não eram estranhas.

Antes de se reflectir sobre as operações combinadas de recolha e tratamento de informação orientadas pela complementaridade entre abordagens qualitativas e quantitativas, atente-se sobre alguns dos problemas teórico-metodológicos emergentes do estudo da construção social das competências.

2.2. A CONTÍNUA (RE)CONSTRUÇÃO DAS CONDIÇÕES DE PESQUISA

Uma das evidências que mais sobressai do contexto económico actual, cada vez mais competitivo e globalizante, é a de que as empresas vivenciam uma situação de mudança contínua, de onde emergem conseqüentemente novos condicionalismos para a pesquisa organizacional. Assim, se até aos anos 80 os problemas de acesso tendiam, por norma, a preocupar os investigadores (Bryman, 1994, p. 2) que trabalhavam em análises organizacionais, hoje estes problemas mantêm-se e encontram-se agravados, pelas constantes mudanças verificadas nas empresas, algumas delas protagonizadas internamente, outras impostas pelos grupos internacionais onde as empresas se integram ou pelo contexto externo em que actuam.

As empresas demonstram geralmente resistência à adesão a este tipo de estudos, visto suspeitarem dos objectivos dos investigadores, além de que os dirigentes temem o tempo que eles próprios e os trabalhadores terão de dispendir na investigação. Este obstáculo é, em alguns casos, superado através da negociação das condições de acesso ao terreno, bem como pela entrega de um relatório. Ou seja, para conseguirem acesso, os investigadores oferecem a produção de resultados que poderão servir de fundamentação para decisões futuras, sendo assim introduzido um elemento de reciprocidade no processo de negociação. Não obstante, tais incentivos nem sempre são suficientes e muitas empresas recusam tal acesso por uma variedade de razões que se prende com a própria conflitualidade interna vivida no seu seio: conflitualidade de objectivos, práticas e valores.

Desta feita, foi este o principal obstáculo sentido, numa primeira fase da pesquisa, quando se procurou desenvolver o trabalho de terreno em empresas que viram aprovadas, no fim dos anos 90, as suas candidaturas ao programa “Apoio a Projectos Pilotos de Inovação Organizacional”, sob tutela do Instituto de Inovação para a Formação (INOFOR) e do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT), inserido nas “Medidas de Carácter Geral” do Programa Operacional Formação Profissional e Emprego – PESSOA. Apesar do protocolo realizado entre a instituição de acolhimento do investigador e o INOFOR e do interesse do estudo proposto, demonstrado por escrito às empresas a quem foi apresentado o projecto, não foi possível negociar com as mesmas as condições mínimas que garantiriam a prossecução do estudo. Por estarem a ser alvo de intervenções organizacionais financiadas pelos fundos estruturais, as empresas encontravam-se obrigadas, por cláusula contratual, a tornarem-se objecto de estudo e de divulgação do projecto, obrigação essa que na prática não era cumprida. Esta realidade impõe um questionamento face ao tipo de orientação e acompanhamento dos projectos por parte do INOFOR, demasiado

académico e burocrático para pequenas empresas sem rotinas de racionalização da informação. E também releva a fragilidade das empresas depositárias dos investimentos necessários ao desenvolvimento económico e social do país. O tema proposto era pouco atractivo para empresas fundamentalmente empenhadas no funcionamento diário e no garante da sobrevivência económica.

Apenas uma, das seis empresas contactadas, permitiu a realização do estudo; porém, após a aplicação de alguns procedimentos de pesquisa, fomos confrontados com a indisponibilidade de prossecução do projecto, alegadamente justificada pela saída do consultor externo que acompanhara o projecto de inovação organizacional.

Perdidos alguns meses de trabalho, ocupados com a definição do objecto empírico e com a construção do modelo teórico analítico, foi retomada a procura de empresas capazes de satisfazer, do ponto de vista empírico, os objectivos e objecto teórico, agora já numa perspectiva menos dirigista e mais aberta à construção progressiva do quadro teórico e metodológico de pesquisa, à medida que esta fosse decorrendo. Exploraram-se contactos anteriormente estabelecidos com empresas. Algumas delas já não se encontravam sediadas em Portugal. A deslocalização das empresas, intensificada no nosso país a partir de meados dos anos 90, conduziu ao desaparecimento de potenciais objectos empíricos, o que remeteu novamente para o padrão de desenvolvimento económico de Portugal, e mais concretamente para o lugar ocupado na divisão internacional do trabalho, no âmbito das alterações constantes das economias internacionais no seio do processo de globalização. Esta é uma das vertentes das mudanças rápidas e aceleradas que se colocam aos estudos organizacionais, gerando obstáculos adicionais à pesquisa na medida em que, de um dia para o outro, se anuncia a decisão de encerramento de uma empresa, perante uma condicionante clássica do trabalho sociológico que é a de que a construção do objecto teórico e do modelo analítico exige um longo período de maturação.

Trata-se de uma das vertentes assumidas pelos novos condicionalismos com que a investigação sociológica nas empresas se depara, que exige crescentes capacidades teóricas e técnico-metodológicas de adaptação por parte do investigador. Um ambiente marcado por novas missões e atribuições, que se desenham no âmbito de um processo de globalização onde a intensa competitividade internacional, as oscilações de preços nos mercados de matérias-primas, as pressões bolsistas entre outras variações, contrasta com o ambiente estável que até aos anos 70 caracterizou os estudos organizacionais e alterou substancialmente as condições de pesquisa de terreno. Estas reflectiram-se nas práticas de pesquisa, o que se traduziu, em nossa perspectiva, numa maior adequabilidade, pertinência e validade dos pressupostos do

paradigma qualitativo, em que o investigador deve submeter-se às condições particulares do terreno e estar atento a dimensões que se possam revelar importantes (Poupart, 1981, p. 46 citado por Hérbert; Goyette; Boutin, 1994, p. 99) e onde o contexto da descoberta se sobrepõe ao da prova. De facto, a constante mudança do cenário empresarial nacional, com taxas elevadas de mortalidade e deslocalização de empresas, mas igualmente as mudanças internas constatadas nas empresas, que sofrem permanentes processos de reestruturação, constituem as novas condições empíricas dos estudos organizacionais. Deste modo, numa segunda fase a nossa aproximação ao terreno, ainda que não tenha deixado de se pautar por alguns princípios do paradigma quantitativo, nomeadamente em termos da definição da questão de partida e das variáveis centrais do modelo analítico, orientou-se para uma abordagem qualitativa onde cada etapa da investigação revelava um conjunto de informações e contradições que, num espírito de descoberta, direccionavam e determinavam a etapa seguinte, fazendo ressaltar temas, aspectos e factores que implicariam novas observações, recolha de novos documentos e construção de novos instrumentos de recolha de informação. Por tudo isto, a construção do quadro teórico-metodológico edificou-se progressivamente e em ampla articulação com as “descobertas” do terreno.

Após a apresentação do projecto de pesquisa⁸ e da negociação das condições de viabilização do mesmo, em reuniões sucessivas com os responsáveis da gestão dos RH e fabris, obteve-se autorização para levar a cabo o estudo em duas empresas multinacionais que viriam a constituir o campo de análise. Para estas, o problema abordado revestia-se de um carácter estratégico no desenvolvimento empresarial e, ainda que demonstrando graus de interesse nitidamente distintos, para ambas o estudo revelaria dados importantes. Os intentos quanto à possibilidade de retirar proveitos dos estudos são um dado sobejamente conhecido na investigação organizacional (Bryman, 1994; Estanque, 1998).

O processo de negociação culminou com a definição de um conjunto de parâmetros que estabeleciam, para além das condições vulgares de anonimato e confidencialidade em todos os actos de exposição pública dos resultados, a situação de compromisso capaz de viabilizar a execução do estudo para ambas as partes interessadas e da qual resultou um comprometimento formal e escrito⁹ da nossa parte, pelo que se tornou impensável ter mais do que um investigador no terreno, como aconselham muitos dos manuais de metodologia. Porém, este compromisso em não violar as regras impostas foi unilateral. Era impraticável

⁸ V. no anexo 5.B a carta e a proposta de trabalho apresentada às empresas.

⁹ V. no anexo 5.C um exemplo ilustrativo dos compromissos escritos formalmente assumidos.

obter qualquer garantia de manutenção das condições negociadas como indispensáveis à execução do estudo, de tal forma que as condições de exequibilidade do projecto se foram modificando e redesenhando no decurso da pesquisa. A cada momento, foram impostas novas normas das quais decorreram alterações a muitos dos protocolos previstos. Estas alterações, com maiores ou menores repercussões no desenho da investigação, derivam das próprias características do contexto empresarial que sofre, endógena e exogenamente, constantes pressões no sentido da reestruturação e reengenharia.

Ainda que as constantes mudanças internas verificadas nas empresas não tenham modificado, na essência, as condições de investigação, introduziram dificuldades acrescidas. Propiciaram um clima de incerteza e de instabilidade desfavorável, tanto para nós enquanto investigadores, dada a constante modificação das condições de pesquisa, inclusive as mais elementares, como seja o espaço físico ocupado, como para os nossos informantes, que a cada momento ignoravam o que aconteceria no dia seguinte à empresa, aos seus responsáveis directos e aos seus empregos. As mudanças na administração, com a substituição do administrador que autorizara o estudo e a entrada de um outro que põe em causa a permanência prolongada do investigador dentro da empresa, a entrada e saída constante de trabalhadores temporários, a mudança e troca interna de lugares ocupados pelos responsáveis máximos de departamento e responsáveis directos pelas unidades funcionais e as modificações nos *lay-outs* fabris constituíram realidades conducentes a uma renegociação de condições e à assunção de novos compromissos com diferentes interlocutores. Duplicaram-se algumas entrevistas visto ser pertinente, para contextualizar algumas das problemáticas em análise, considerar o papel dos dirigentes, o poder e posições por estes assumidos, o que se saldou positivamente nas actividades de validação da informação por via da triangulação de dados (Burgess, 1997, p. 170-172). A conquista da confiança e da cooperação dos informantes não se circunscreveu apenas à fase de acesso às empresas, tendendo este processo a estender-se a todos os momentos em que fomos confrontados com alterações nas posições dos informantes.

Ao longo da pesquisa, avolumaram-se condicionalismos de outro tipo, que assumiram contornos diferenciados em cada uma das empresas, pelo que existiu sempre a preocupação em re(adaptar) o objecto e as condições teórico-metodológicas do estudo, no intuito de conservar um pano de fundo comum, garante das condições de comparabilidade exigidas num estudo multicasos (Bruyne, 1974, p. 212; Yin, 1994, p. 52). Exemplos ilustrativos destes condicionalismos foram: a impossibilidade de realizar um registo áudio das entrevistas aos trabalhadores (restrição imposta por uma das empresas que, por opção de validade

comparativa, se infligiu à outra), a interdição de fotocopiar documentos relativos ao sistema produtivo de uma das empresas e a proibição, em ambas, de realizar registos vídeo ou fotográficos dos trabalhadores durante o desempenho laboral. Estes condicionalismos enformaram a pesquisa, nomeadamente em termos de calendarização, pois a impossibilidade de realizar registos áudio e vídeo traduziu-se numa permanência nas empresas ainda mais prolongada do que o previsível.

A nossa estada nas duas empresas durou cerca de um ano, permanecendo-se um, dois ou três dias por semana, alternadamente, em cada empresa, de acordo com a disponibilidade dos informantes¹⁰. Tal tornou-se para o investigador, frequentemente, difícil e incómodo de gerir. Sentimo-nos, não raro, intrusos num ambiente marcado por um clima de permanente tensão. Em muitas situações, constituíamos um elemento adicional de pressão e instabilidade para os diferentes interlocutores, que se viam confrontados com a necessidade de nos darem atenção e, simultaneamente, responderem às obrigações laborais. Nas entrevistas, alguns trabalhadores manifestavam preocupação com o dispêndio de tempo e, nesse instante, logo os libertávamos, retomando-se a interação conversacional quando oportuna. Outros aproveitavam o momento para relaxar da actividade de trabalho. Nas situações de observação directa da actividade de trabalho, os trabalhadores frente ao equipamento procediam aos diferentes esclarecimentos, por nós solicitados, sem interromperem o trabalho.

Esta presença continuada nas empresas exigiu cuidados adicionais dadas as dimensões ética e política implicadas no estudo. Porém, não foi difícil manter uma atitude de equidistância em relação aos trabalhadores, responsáveis directos e dirigentes, evitando-se o envolvimento valorativo com alguma das partes. Fisicamente, procurámos também identificar-nos com os trabalhadores, tendo em vista o chamado «impacto mínimo». Ao vestuário informal, que tínhamos utilizado nas primeiras visitas às fábricas, juntou-se, a partir desta altura, uma bata azul e calçado de segurança idênticos aos uniformes de trabalho usados pelos trabalhadores, mas suficientemente diferentes, para se distinguirem dos fornecidos pelas empresas. Tratava-se de manter, de forma também simbólica, o nosso distanciamento face à direcção da empresa, ao mesmo tempo que nos igualávamos à simbologia operária. O uso da bata e a prática de cooperar, ajudando na concretização das actividades de trabalho desenvolvidas pelos trabalhadores e responsáveis directos no momento em que se ia conversando com eles, foram duas atitudes importantes para a aceitação da nossa presença nas unidades funcionais analisadas. Sempre que possível, mudávamos de espaço físico de trabalho,

¹⁰ Entre Fevereiro de 2000 e Março 2001.

movimentando-nos pelas diversas áreas administrativas e fabris da empresa, de forma a evitar a permanência excessiva ou diferenciada em lugares conotados com alguma das partes. Quando conveniente, ao observar e conversar com os trabalhadores, participávamos nas actividades de trabalho, auxiliando-os e mostrando interesse em aprender a executá-las. Uma atitude de humildade, de valorização da actividade de trabalho de cada informante e de curiosidade em aprender pautou o nosso posicionamento no terreno, de tal modo que a nossa identidade foi, na fase inicial, confundida com a de mais um estagiário em situação de estágio profissional. Tentámos difundir rapidamente a nossa identidade pessoal e profissional, firmando o estatuto de investigador.

Próximo do término da aplicação do programa de pesquisa, a gestão cuidadosa da nossa presença viria a revelar-se positiva. Depois de um conjunto de situações, em que foram postos à prova os interesses do trabalho, a metodologia de abordagem, o rigor e seriedade da investigação, alguns dos condicionalismos inicialmente impostos foram levantados. Isto é, foi facilitado o acesso a documentos antes interditos. Referimo-nos à autorização de fotocopiar o documento principal de orientação do processo produtivo numa das empresas, concedida após muitas insistências até aí infrutíferas.

A exposição de alguns dos obstáculos encontrados revela e permite antever as dificuldades de pesquisa que se nos depararam bem como a necessária reconstrução e adaptação desta às condições que, a cada momento, nos eram impostas. Todas as fases da investigação foram negociadas, inicialmente com a direcção dos RH e depois, igualmente, com a direcção fabril. Éramos constantemente confrontados com a necessidade de dar conta do que havíamos feito em termos do programa de pesquisa apresentado, do que ainda estávamos a fazer e do que se pretendia realizar na fase seguinte. Todos os instrumentos de recolha de informação foram analisados pelas respectivas direcções antes da aplicação. Este compromisso não se saldou em qualquer tipo de censura em termos da informação a obter ou das temáticas a trabalhar, mas sim em restrições do tempo máximo a disponibilizar pelos informantes.

3. UM CONTEXTO PLURAL DE INVESTIGAÇÃO

3.1. A COMPLEXIDADE DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos de pesquisa usados foram múltiplos, articulando-se um elevado número de técnicas de recolha e tratamento de informação, já que se pretendeu desenvolver uma análise em profundidade das diversas dimensões que intervêm no processo de construção social das competências profissionais. Tal propósito exigiu uma abordagem do objecto de estudo no seu contexto local e histórico¹¹, dado o carácter dificilmente observável dos fenómenos de natureza eminentemente tácita, cognitiva e informal que estão aqui implicados.

O quadro 5.1. sintetiza os procedimentos de recolha de informação accionados para cada uma das problemáticas analisadas, os quais foram utilizados através de um raciocínio de indução analítica em termos de sucessão dos procedimentos de recolha e análise da informação.

A análise do quadro que se segue demonstra a prioridade concedida às técnicas de recolha de informação de fontes primárias, particularmente baseadas na conversação¹² e na observação directa (não participante), as quais foram accionadas sucessivamente, de forma muito próxima àquela que Huberman descreve como sendo característica das abordagens qualitativas:

(...) À medida que coloca as suas perguntas e observa o comportamento dos actores, o investigador recolhe uma série de respostas – todavia estas são contraditórias, vagas ou ambíguas. Ele vai trabalhar essas contradições conversando com outros actores, tornando a trocar impressões com o primeiro grupo de entrevistados, confrontando um dos seus informadores principais com os dados discrepantes, tornando a examinar o conjunto das informações na presença de um colega, etc. No decurso da etapa seguinte da pesquisa, irá formular uma nova série de questões, alargar a sua amostra, efectuar novas observações e

¹¹ Segundo Everston e Green o contexto local é indispensável para descobrir as ligações entre os níveis de contexto (micro, meso e macro) da organização. O contexto histórico permite apreender a razão da ocorrência de determinado acontecimento num determinado momento e lugar, bem como analisar a permanência e evolução de determinados processos, acontecimentos e práticas, permitindo discernir as suas especificidades (1986, p. 166-167 citados por Hérbert, Goyette e Boutin, 1994, p. 106).

¹² V. no anexo 5.D o conjunto de interlocutores entrevistados em cada estudo de caso.

recolher novos documentos. Pouco a pouco as respostas tornar-se-ão mais consistentes e mais integradas. Ao mesmo tempo verificará que sobressaem certos temas importantes, *leitmotiv* ou factores-chave que surgem com frequência nas respostas às questões e nas explicações prestadas pelos actores. São estas as principais variáveis independentes – as que antecipam e mediatizam os efeitos observados (Huberman, 1981, p. 240-241 citado por Hérbert; Goyette; Boutin, 1994, p. 103-104).

Quadro 5.1.

Triangulação entre técnicas de recolha da informação

	Problemáticas	Técnicas de recolha da informação		
		Inquirição	Observação	Documental
Variáveis independentes	Desempenhos económico-financeiros empresariais	Inquéritos “integração da empresa no grupo” e “programas de apoio à indústria”		Documentos públicos: relatórios de contas e gestão
	Estrutura organizacional e gestonária	Entrevista semi-estruturada aos dirigentes e assessores		Documentos internos oficiais
	Sistema de produção	Entrevista semi-estruturada aos dirigentes e assessores	Directa e sistemática: grelha “organização do trabalho”	
	Gestão dos RH	Entrevista semi-estruturada aos dirigentes e assessores; inquérito “modelos de gestão”		Documentos públicos: balanços sociais Documentos internos oficiais
	Modelos de gestão	Inquérito “modelos de gestão”		
	Organização do trabalho	Protocolos verbais do “porquê” e “como”	Directa e sistemática: grelha “organização do trabalho”	
	Actividade de trabalho	Inquérito “identificação das perturbações-chave”; protocolos verbais do “porquê” e “como”	Directa e sistemática: grelha “actividade de trabalho”	Documentos internos oficiais
	Mudança organizacional	Entrevista semi-estruturada aos dirigentes; entrevistas conversacionais aos responsáveis directos	Directa e sistemática: grelhas “actividade de trabalho” e “projectos de mudança organizacional”	Documentos internos oficiais
Variáveis dependentes	Trajectória profissional e educativa	Entrevista estruturada aos trabalhadores		
	Aprendizagem de saberes	Entrevista estruturada aos trabalhadores	Directa e sistemática: grelha “actividade de trabalho”	Documentos públicos: dossiers tecnico-pedagógicos
	Mobilização das competências	Entrevista estruturada aos trabalhadores	Directa e sistemática: grelha “actividade de trabalho”	

Na dinâmica de accionamento dos instrumentos de recolha de informação, para além das fontes primárias enumeradas e dos respectivos registos áudio e escritos (sistemizados no quadro 5.1), a permanência no terreno permitiu proceder, simultaneamente, a operações de recolha e análise de informação de carácter informal, através da observação directa e de entrevistas conversacionais informais (Patton, 1990, p. 288 in Valles, 1999, p.180), bem como à análise documental de fontes secundárias.

No que se refere à análise documental de fontes secundárias, debruçámo-nos sobre os designados documentos não solicitados, segundo a terminologia de Burgess, documentos que foram produzidos sem qualquer intenção deliberada de pesquisa (1997, p. 137). Este material não estruturado (Vala, 1986, p. 107), apesar de ter garantida a sua autenticidade e remeter para descrições objectivas sobre o funcionamento das empresas, não deixa de ser portador de posições simbólico-ideológicas decorrentes da visão subjectiva e oficial das empresas que veicula. O acesso a este material foi determinado pelos dirigentes. Nem todos os documentos foram disponibilizados para análise, havendo sido sujeitos a uma selecção e controlo. Tendo em conta este tipo de limitações, foram por nós utilizados apenas com objectivos de compreensão e descrição do funcionamento das empresas e nunca com qualquer fito de generalização.

Retomando novamente a recolha das fontes primárias, a observação directa e as entrevistas conversacionais informais estabelecidas com os vários interlocutores, no contexto e decurso natural da interacção, foram cruciais para esclarecer dúvidas, aprofundar determinados assuntos, obter pormenores de situações que não presenciámos e, em muito casos, para obter a cooperação e a confiança dos sujeitos. Acrescem-se a estas, as notas de campo organizadas, segundo a proposta de Burgess (1997), em notas substantivas e conceptuais, que incluíram análises preliminares (notas analíticas) e não apenas registos descritivos de situações, acontecimentos ou conversas (notas descritivas) e também notas metodológicas. Foram registadas sistematicamente, finda cada uma das idas ao terreno, usando-se para o efeito as problemáticas pré-definidas (variáveis dependentes e independentes) e respectivas dimensões analíticas. Deste modo, a participação informal nas mais variadas situações – situações rotineiras do quotidiano, acontecimentos ocasionais regulares ou situações excepcionais – e a conversa informal nessas situações foram técnicas-chave accionadas (Costa, 1986, p. 138) que exigiram uma análise continuada dos dados (Janesick, 1994, p. 212).

Optámos por conduzir todo o estudo empírico sem recorrer ao auxílio de terceiros o que, correspondendo às condições organizacionais impostas, garantiu a familiaridade do investigador com o objecto de estudo e vice-versa, imprescindível à condução deste tipo de

estudos. O controlo sobre os objectivos teórico-metodológicos do projecto de pesquisa e a sua redefinição ao longo do percurso eram exclusivamente nossos, condição essencial para assegurar o avanço progressivo do estudo e sua continuidade, num processo em que o accionamento de cada operação de pesquisa se encontra dependente das anteriores e dá o mote para as seguintes. Garantiu-se, por esta via, uma uniformidade na aplicação dos instrumentos de recolha da informação, a fidelidade da informação (ao reduzirem-se, tanto quanto possível, os enviesamentos gerados por situações de interacção artificiais estabelecidas, na medida em que a nossa presença nas empresas se tornou comum e bem acolhida) bem como uma maior riqueza e fecundidade dos elementos de reflexão recolhidos.

Por sua vez, a familiaridade provocada pela presença no terreno teve de ser articulada com um processo de distanciamento, garantido quer pela assunção da função explícita de comando da teoria nos domínios substantivo e processual, quer pela auto-regulação que a presença prolongada e o contacto directo fornecem (...) a partir do conhecimento que vai produzindo acerca do objecto e acerca dos efeitos que nele desencadeia (Costa, 1986, p. 148).

Vejamos nos pontos seguintes a utilização das diferentes técnicas de recolha de informação de acordo com o trajecto da pesquisa e com as problemáticas abordadas.

3.2. APROXIMAÇÃO AO TERRENO – ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS E SEMI-ESTRUTURADAS NA ANÁLISE DOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS, GESTIONÁRIOS E PRODUTIVOS

Sob uma concepção holística de investigação, iniciou-se o trabalho de recolha de informação pelo entendimento do contexto local e histórico envolvente do objecto. A primeira fase da pesquisa foi consagrada à aproximação ao terreno e compreensão dos aspectos críticos contextuais a analisar nas duas empresas. Demorou cerca de 4 meses¹³, durante os quais se procurou apropriar o objecto empírico, no sentido de apreender de forma aprofundada os contextos e dinâmicas organizacionais, gestionários e produtivos característicos das empresas.

A estratégia metodológica escolhida para a abordagem dos contextos consistiu numa triangulação entre técnicas de recolha de informação, alternando-se entre: a aplicação de entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes, a análise de informação documental diversa¹⁴ e

¹³ De Fevereiro a Maio de 2000.

¹⁴ Quer documentos públicos, particularmente artigos da imprensa escrita sobre as empresas, quer informação interna oficial. Tipificaram-se estes últimos documentos em três classes: as notas da organização (de que constituem exemplo, a informação sobre os produtos, os organigramas, os folhetos de divulgação de projectos e

vídeo¹⁵ e as primeiras visitas ao interior dos espaços fabris. No decorrer destas últimas, fomos sendo apresentados a alguns dos responsáveis directos pelas diferentes unidades funcionais que integravam as fábricas, bem como a alguns trabalhadores operacionais.

O programa de entrevistas, em curso nesta fase, incluiu entrevistas exploratórias¹⁶, semi-estruturadas¹⁷ e entrevistas conversacionais informais (Patton, 1990, p. 288 in Valles, 1999, p. 180). No fim de cada uma delas foram sempre preenchidas fichas de resumo de contacto¹⁸ onde se registavam as características objectivas do entrevistado e do contacto e se anotavam sínteses sobre a conversa tida, questões a esclarecer e pistas a introduzir de forma a planear os próximos contactos, auxiliar a análise posterior de informação e a orientar os contactos seguintes.

As entrevistas exploratórias, com uma função preparatória e experimental, foram aplicadas aos directores de RH e as semi-estruturadas, com uma função técnica orientada para informar, aplicaram-se aos dirigentes representados pela administração, director de RH, director de produção, director de qualidade e responsáveis pela formação e projectos de mudança organizacional. Os guiões de entrevista estruturados, apesar de concebidos de forma unitária e integrada, foram desdobrados em vários subguiões temáticos, aplicados em diferentes momentos e a diversos interlocutores, de acordo com as indicações conducentes aos informantes privilegiados para abordar cada tema específico. Em conformidade com as temáticas fundamentais em análise, foram aplicados aos assessores dos dirigentes, particularmente nas áreas produtiva, da qualidade e dos RH, colmatando assim, a falta de disponibilidade destes interlocutores para nos concederem sucessivas conversas de elevada

dos planos de formação, os comunicados da administração, as notícias do grupo multinacional); as instruções de serviço (em que são incluídos, as descrições de postos de trabalho, os procedimentos de gestão dos RH, os procedimentos formativos, o manual dos RH, os procedimentos internos às unidades funcionais, o *lay out*, as normas de qualidade, os resultados de auditorias, as ordens de serviço, entre outros); instruções operacionais (onde se inclui, as normas de trabalho, as cartas de controlo, os plano de controlo, os plano de ferramentas, as instruções de fabricação, etc.).

¹⁵ Procedeu-se ao visionamento e análise do vídeo institucional de uma das empresas. A outra não dispunha deste tipo de informação vídeo.

¹⁶ V. no anexo 5.F o guião da entrevista exploratória e a listagem de documentação a consultar. Durante a aplicação da entrevista, discutia-se a possibilidade e a pertinência da documentação a consultar.

¹⁷ V. no anexo 5.G, H, I, J, K e L os guiões das entrevistas aplicadas, respectivamente à administração, director de produção, de qualidade, de RH, responsáveis pela formação e responsáveis pelos projectos de mudança organizacional.

¹⁸ V. no anexo 5.M a ficha-resumo de contacto preenchida após a realização das entrevistas.

duração¹⁹, e respeitando a minúcia que o estudo de algumas das estratégias e práticas das empresas exige. É o caso de algumas técnicas operacionais de gestão da formação. A “matriz de qualificações” na LUME ou o “tabelão da formação” na HAME²⁰ são, como oportunamente se analisará, instrumentos complexos cuja construção assenta num conjunto de procedimentos formativos e de carreira que importou compreender. A sua análise exigiu entrevistas conversacionais com os responsáveis directos pelas unidades funcionais, assessores das áreas dos RH, qualidade e produção.

Ao contrário do aconselhado nos manuais metodológicos, não fomos formalmente apresentados aos trabalhadores operacionais nem aos responsáveis directos. Os nossos primeiros interlocutores nas empresas, os directores de RH, não quiseram dar atenção particular à publicitação, no espaço fabril, do desenvolvimento dos procedimentos de pesquisa. Não permitiram o envio de uma carta aos trabalhadores operacionais ou responsáveis directos como havíamos proposto, não autorizaram a afixação de um folheto a publicitar o trabalho num dos placares de divulgação das fábricas ou das unidades funcionais seleccionadas para o efeito, nem quiseram dar conta da nossa presença apresentando-nos numa ou noutra reunião. Fomos apresentados aos trabalhadores e responsáveis directos apenas de modo informal no decurso de pequenas conversas em que o nosso informante privilegiado do momento (muitas vezes, o menos recomendado para o efeito nos manuais de metodologia, ou seja, o director de produção ou um responsável directo) nos ia apresentando a outros sujeitos. Fomos, assim, introduzidos na dinâmica fabril, muitas vezes também por via dos assessores da direcção de produção, o que não se revelou inadequado. Foram situações impossíveis de contrariar ou evitar no momento, pois arriscaríamos perder uma oportunidade única. Lidámos com os imprevistos da pesquisa e houve que saber transformá-los, no decorrer do trabalho de campo, em vantagens e pontos favoráveis.

Num segundo momento, intensificámos as interações com os responsáveis directos das unidades funcionais e fomos estabelecendo com eles conversas informais. Paralelamente, foi-se avançando no aprofundamento da explicitação dos nossos objectivos, recolhendo

¹⁹ A duração da aplicação de cada uma das entrevistas depende do tipo de entrevistado e da importância do tema em análise para a empresa. Deste modo, as entrevistas tiveram uma duração muito variável (cf. anexo 5.D), mas ao serem desdobradas em vários subguiões, procurou-se que não tivessem uma duração média superior a 2 horas.

²⁰ As designações utilizadas para identificar as empresas – LUME e HAME – correspondem a um nome fictício cujo objectivo é garantir o anonimato.

informação documental relativa a cada unidade funcional e preenchendo, com o auxílio daqueles, a grelha de observação da organização do trabalho produtivo²¹.

Assim sendo, e através da técnica de amostragem em bola de neve, em cerca de quatro meses, tínhamos definido, entrevistado e conversado com os informantes privilegiados indispensáveis à prossecução do trabalho. Havíamos conquistado a sua confiança e começávamos a acompanhá-los em algumas das actividades de trabalho, criando, desta forma, as condições para iniciar a observação do conteúdo da actividade de trabalho. As nossas refeições eram tomadas à mesma mesa e passávamos alguns dos tempos de lazer do dia de trabalho em sua companhia.

3.3. OBSERVAÇÃO DIRECTA NA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO

A análise do processo social de construção das competências profissionais exige uma abordagem em situação de trabalho, pelo que houve que eleger as actividades de trabalho que seriam objecto de interesse. A selecção prévia das actividades de trabalho, sobre as quais incidiu o trabalho de observação directa, foi realizada a partir das entrevistas conversacionais informais com os responsáveis directos pelas diferentes unidades funcionais fabris e respectivas visitas às mesmas, momentos durante os quais se foi preenchendo a grelha de observação da organização do trabalho produtivo.

O objectivo foi seleccionar unidades de análise onde o compromisso entre os interesses teóricos e substantivos e as limitações empíricas concretas impostas ao estudo tornassem exequível a análise. A partir desta abordagem, entre os primeiros, garantiu-se a escolha de unidades funcionais onde a natureza das actividades de trabalho e os tipos de organização do trabalho fossem suficientemente diversos no seio de cada empresa e minimamente homogéneos entre elas, de modo a ser possível estabelecer raciocínios comparativos multicasos; entre as segundas, consideraram-se as condições de acessibilidade, permissividade e participação (Burguess, 1997, p. 66) impostas pelos responsáveis directos.

As actividades de trabalho, delimitadas para o estudo, integravam-se no domínio de tarefas da montagem e da maquinação. Caracterizam-se por serem actividades modais das duas empresas embora com incidências inversas, como veremos à frente, isto é, as actividades de trabalho integradas no domínio de tarefas da montagem predominam no seio da empresa

²¹ V. no anexo 5.N a grelha de observação da organização do trabalho.

LUME e as integradas no domínio de tarefas da maquinação eram maioritárias na empresa HAME. Acresce que são, também, actividades suficientemente distintas entre si ao se caracterizarem por conteúdos do trabalho com graus de complexidade nitidamente diferenciados – em que as primeiras apresentam um menor grau de complexidade comparativamente com as segundas -, os quais exigem, por parte dos trabalhadores do núcleo operacional, saberes distintos, baseados numa formação escolar e profissional e numa experiência profissional igualmente diferenciadas. Estas características garantiam as condições empíricas para a abordagem do objecto teórico, quer porque se tratavam de actividades centrais nas actividades produtivas das empresas e comparáveis entre si, quer porque os responsáveis directos, que lideravam as unidades funcionais integrantes destes domínios de tarefas, se mostraram receptivos a participar no estudo, considerando existirem condições para os trabalhadores se ausentarem dos seus postos de trabalho no momento de aplicação das entrevistas. E quando foi comunicado, a cada um dos responsáveis, que se havia seleccionado a sua unidade funcional para ser alvo do estudo, ficaram sensibilizados, reconhecidos e sentiram-se prestigiados pela inclusão. cremos, contudo, que não pertenceu exclusivamente ao investigador a decisão da escolha. Também sentimos termos *sido escolhidos* por estes responsáveis.

Definidos, nas duas empresas, os domínios de tarefas com interesse analítico, desenvolveu-se uma análise da organização e do conteúdo das actividades de trabalho que se integravam nestes, em algumas das unidades funcionais das empresas²². Para tal, sem uma selecção prévia de perguntas, efectuaram-se novas entrevistas conversacionais informais aos responsáveis directos, a quem se colocaram, no decorrer do contexto e no curso “natural” da interacção, questões sobre os grandes temas em análise, nomeadamente as competências e formação dos trabalhadores seus subordinados, assim como questões relativas à organização e conteúdo das actividades de trabalho desenvolvidas e às mudanças organizacionais da unidade funcional. A resposta livre a estas questões, que visavam obter os maiores desenvolvimentos possíveis, constituiu uma fase fundamental para adquirirmos a total confiança dos responsáveis directos pelas unidades funcionais e para nos passarmos a movimentar livremente no seu espaço de poder. Baseados no mesmo tipo de técnica de questionamento, em alguns casos, ou aplicando directamente um inquérito, procurou-se identificar com os responsáveis directos as perturbações-chave²³ por unidade funcional, de forma a se perceber quais os problemas e

²² De Abril a Julho de 2001.

²³ V. no anexo E o inquérito de identificação das perturbações-chave.

disfuncionamentos que os trabalhadores confrontam nos desempenhos laborais. Tal consistiu em recolher as histórias dos incidentes críticos relativamente ao seu funcionamento habitual (Bisseret; Sebillotte; Falzon, 1999, p. 10), de forma a apreender quais as acções de trabalho exigidas aos trabalhadores para além das suas rotinas diárias e a determinar os pontos fracos das unidades funcionais, da organização do trabalho e dos equipamentos técnicos, pontos esses, por princípio, mais exigentes do ponto de vista das intervenções humanas.

Seguiu-se a fase da observação directa das actividades de trabalho. A posse da informação sobre a organização do trabalho e sobre as perturbações-chave das unidades funcionais propiciava as condições para iniciar a observação das actividades de trabalho dos trabalhadores do núcleo operacional. A análise documental sobre conteúdos formativos programáticos, descrição de funções, bem como sobre as instruções operacionais de trabalho, foi um elemento auxiliar indispensável para a preparação dos protocolos de observação e de conversação.

A nossa introdução aos trabalhadores foi realizada de duas formas. Apresentámo-nos ou fomos apresentados pelos responsáveis directos das unidades funcionais que, em ambas as empresas, mostraram a preocupação em ressaltar, perante os subordinados, o não envolvimento das empresas no estudo. A regra de ouro da nossa integração foi, a partir do primeiro momento de acesso aos espaços produtivos, cumprimentar todos os trabalhadores do núcleo operacional que nos dirigiam o olhar.

No decurso dos quatro meses de observação da actividade de trabalho²⁴ fomos observando, conversando e trocando impressões com os trabalhadores. Procedemos ao respectivo registo no diário de campo destinado à actividade de trabalho, subdividindo-o entre notas substantivas (descritivas e analíticas) e notas metodológicas.

O estudo da actividade de trabalho foi realizado do ponto de vista dos saberes dos trabalhadores, dado que o fim último desta abordagem era a análise das competências mobilizadas. Procurou-se perceber a estrutura dos saberes acerca dos processos de trabalho e como os trabalhadores os conhecem, adquirindo aqui relevo o vocabulário (Bisseret; Sebillotte; Falzon, 1999, p. 10) com o qual nos vínhamos familiarizando. Para tal, ao mesmo tempo que se observavam as acções técnicas de trabalho, questionavam-se os trabalhadores acerca das mesmas, partindo da técnica do porquê? como? (TPC) segundo a denominação de

²⁴ Decorreu entre Junho a Outubro de 2000, excluindo o mês de Agosto em que as empresas encerram cerca de três semanas para o período de férias anuais.

Bisseret, Sebillotte e Falzon (1999, p. 97)²⁵. Ou seja, o nosso ponto de partida, para o questionamento dos sujeitos, era a acção técnica de trabalho que desenvolviam no momento em que iniciávamos a observação; esta é retomada verbalmente, questionando os operacionais acerca do “porquê” e do “como” da sua acção. Tal exigiu um conhecimento prévio mínimo sobre o domínio de tarefas, adquirido por via das interacções com os responsáveis directos, da análise da descrição de funções e da análise bibliográfica²⁶. Com o questionamento do porquê, pretendia-se precisar os fins da actividade de trabalho e as tarefas de nível superior – sua identificação, seus objectivos e suas condições; com o questionamento do “como” procurava-se definir os detalhes de cada acção técnica de trabalho desenvolvida, decompondo aquelas tarefas de nível superior em tarefas de nível inferior ou sequências de acções, demonstradas materialmente pela execução das mesmas.

Foram as dificuldades de verbalização decorrentes dos constrangimentos da própria vida quotidiana que induziram a necessidade de observação. A dificuldade de qualquer trabalhador em descrever as suas actividades de forma objectiva, porque o faz por referência ao “fazer”, ao seu modo operativo muito concreto e necessariamente re-interpretado e à sua identificação simbólica com a função nomeadamente em termos identitários, conduziu ao recurso a esta técnica mista entre a observação e o questionamento.

A técnica adoptada permite ultrapassar os obstáculos decorrentes das dificuldades de expressão dos trabalhadores quando afastados da sua realidade de trabalho, porque os acompanha no seu ambiente de trabalho. Pediu-se aos trabalhadores mais experientes, classificados de “estratégicos” pelos responsáveis directos, para relatarem as suas actividades de trabalho como se as estivessem a ensinar a um principiante, de modo a controlar-se, tanto quanto possível, o efeito da experiência profissional (Pajot in Malglaive, 1994, p. 164). Por outro lado, a observação permitiu-nos estudar não só as actividades inerentes a cada função, mas ainda as relações funcionais e as sequências de operações unitárias.

A observação directa possibilitou também situar os titulares dos postos no respectivo quadro material e ambiente laboral destes, correlacionar o que é dito e o que se faz realmente, observar instrumentos de trabalho e conhecer melhor as relações entre os trabalhadores afectos aos diversos postos de trabalho, de forma a controlar o grau de dificuldade na

²⁵ Trata-se de uma adaptação da técnica original usada no âmbito da ergonomia do porquê? como? a qual consiste na aplicação de uma entrevista semi-directiva na qual se orienta o sujeitos por intermédio das questões porquê? ou como?

²⁶ V. no anexo 5.A a descrição da tecnologia de maquinação e de montagem, os dois domínios de tarefas sobre os quais incidiu a análise empírica.

execução de determinadas funções por via de uma apreciação objectivada e, tanto quanto possível, autónoma do desempenho pessoal dos sujeitos.

Observaram-se os diferentes postos de trabalho de cada unidade funcional. Cada trabalhador nunca foi observado, no desempenho laboral, por mais de 15 minutos consecutivos, repetindo-se várias vezes as observações dos postos quando ocupados por diferentes trabalhadores. O objectivo foi assegurar a veracidade das interpretações, retomar pontos pouco claros e esclarecer dúvidas, para se elaborar para cada domínio de tarefas um perfil tipo de actividade de trabalho, ou seja, uma descrição das tarefas sobre a forma de uma árvore de decomposição hierárquica, em tarefas e subtarefas tal como os sujeitos as explicitam e as executam habitualmente (Bisseret; Sebillotte; Falzon, 1999, p. 11). Deu-se por terminado o processo de observação acompanhado dos protocolos verbais do “porquê” e do “como”, quando se atingia um ponto de saturação relativamente às informações recolhidas, isto é, no momento em que cada nova observação nada acrescentava às anteriores, dado descrever acções técnicas de trabalho já inventariadas.

A observação da actividade de trabalho orientou-se por uma análise não restrita ao conteúdo técnico da actividade de trabalho. A este foi associada a dimensão organizacional e gestonária a partir do pressuposto teórico da existência de diferentes modalidades de apropriação dos condicionalismos técnicos impostos pela natureza das actividades de trabalho, equacionáveis ao nível organizacional e gestor em quatro eixos analíticos: o eixo técnico-organizacional; o eixo do sujeito; o eixo relacional; o eixo das condições materiais de exercício do trabalho²⁷.

A descrição da actividade de trabalho associada à descrição das perturbações-chave²⁸ pelos responsáveis directos constituíram o alicerce básico para a concepção da entrevista aos trabalhadores²⁹. Esta permitiu apreender o conteúdo da actividade de trabalho e as competências hipoteticamente mobilizadas, assim como as capacidades de verbalização e o tipo de vocabulário utilizado, entendimento este determinante para a construção da entrevista estruturada a aplicar aos trabalhadores.

Culminou-se com a agregação dos postos de trabalho observados em dois tipos (1 e 2), tal como se apresenta no quadro seguinte. A sua aplicação concreta aos postos de trabalho de cada unidade funcional foi alvo de discussão e respectiva validação por intermédio dos

²⁷ V. no anexo 5.O a grelha de observação do conteúdo da actividade de trabalho.

²⁸ V. no anexo 5.E o inquérito sobre as perturbações-chave.

²⁹ V. no anexo 5.P o guião da entrevista estruturada aos trabalhadores, particularmente as questões 36 e 37, bem como as questões 62 e 63.

responsáveis directos. O quadro seguinte sintetiza a tipificação abstracta dos postos de trabalhos, a partir do critério “qualificação da actividade de trabalho”. Esta constitui uma das bases teóricas de definição dos critérios de selecção da amostra, como veremos à frente.

Quadro 5.2

Qualificação das actividades de trabalho por domínios de tarefas

Actividades de trabalho Domínios de tarefas	TIPO I Actividades qualificadas	TIPO II Actividades não qualificadas
Maquinação	Ocupação de postos de trabalho complexos no domínio da afinação, regulação do equipamento e aferição de EIM, bem como no domínio do controlo da execução do trabalho	Ocupação de postos de trabalho sem necessidade de afinação, regulação do equipamento e aferição do EIM ou com fraco grau de complexidade nestas acções, bem como nas de controlo da execução do trabalho
Montagem	Ocupação de postos de trabalho complexos no domínio da responsabilidade do controlo da execução do trabalho.	Ocupação de postos de trabalho simples no domínio da responsabilidade da execução

A tipologia das actividades de trabalho permitiu classificar em cada empresa os postos de trabalho analisados em cada um dos domínios de tarefas. Os procedimentos de classificação utilizados foram aferidos para cada uma das empresas, uma vez que, dadas as diferenciações de conteúdo da actividade de trabalho entre elas, resultantes, em particular, dos tipos de organização do trabalho, não seria sustentável ignorar teoricamente as suas singularidades internas. Caso se optasse por simplificar a classificação, tipificando as actividades de trabalho de montagem como actividades de tipo II, não qualificadas, e as actividades de maquinação como actividades de tipo I, qualificadas, perder-se-ia a informação relativa à diferenciação interna existente no seio de cada domínio de tarefas e de cada uma das empresas. Um raciocínio deste tipo induziria a enviesamentos na análise. Tenderia a levar em conta apenas as diferenciações entre conteúdos polares das actividades de trabalho, no que respeita ao seu grau de complexidade, ignorando a forma como as empresas se apropriam dessas especificidades tecnológicas por intermédio da organização do trabalho e dos modelos de gestão assumidos. Estes determinam diferenciações no seio de cada domínio de tarefas que ultrapassam a natureza do conteúdo da actividade de trabalho. Assim sendo, optou-se por analisar os postos de trabalho integrados nos dois domínios de tarefas, tendo como referencial o seu conteúdo aferido para cada uma das empresas *de per se*.

Em paralelo, por intermédio da análise documental, procedeu-se à análise das características sócio-demográficas, contratuais e profissionais referentes à certificação formal

da capacidade de ocupação dos postos de trabalho no interior das empresas³⁰, dos trabalhadores afectos a cada uma das unidades funcionais analisadas.

Esta fase foi fundamental para conceber a entrevista aos trabalhadores e os seleccionar, bem como para criar com eles uma maior proximidade e facilitar as posteriores situações de interacção por intermédio da entrevista, abordadas no ponto 3.5.

3.4. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS E OBSERVAÇÃO DIRECTA DOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Os processos de mudança organizacional nas empresas revelam-se complexos, multidimensionais e contínuos e não estão localizados no tempo e espaço como inúmeras vezes a literatura sobre o assunto faz crer. As empresas analisadas eram percorridas na sua transversalidade e em várias frentes por reestruturações organizacionais envolvendo vários sujeitos de diferentes departamentos, unidades funcionais e níveis hierárquicos. Posto isto, neste trabalho, o lugar central da mudança organizacional e o seu carácter disseminado por toda a organização resultou na opção em captar informação sobre a mesma, através dos diversos instrumentos de recolha de informação accionados. Foi um problema teórico equacionado e abordado técnica e metodologicamente com todos os interlocutores em análise.

Especificamente para o efeito, foram concebidos dois tipos de instrumentos de recolha de informação (para além da análise sobre documentos internos oficiais, tais como folhetos de divulgação e procedimentos de funcionamento). Foram eles a entrevista semi-estruturada aos coordenadores dos projectos de mudança organizacional³¹ e as grelhas de observação directa da implementação dos processos. Neste âmbito, assistimos, no papel de observadores não participantes, a reuniões e a acções que consubstanciavam momentos decisivos de aplicação dos processos³². Uns, especificamente assumidos pelas empresas no seio dos processos de mudança organizacional, outros, no âmbito do funcionamento laboral contínuo das unidades

³⁰ Esta análise foi realizada a partir da interpretação da matriz de qualificações na LUME e do tabelão da formação na HAME. Tratam-se de instrumentos de gestão dos RH que têm origem nos grupos multinacionais e onde consta, respectivamente para cada unidade funcional ou para a totalidade dos postos de trabalho da fábrica, informação relativa aos postos de trabalho (dispostos no sentido vertical) e à identificação dos trabalhadores (dispostos na horizontal). A leitura desta matriz cruzada permite definir a capacidade de cada trabalhador para ocupar os postos de trabalho, segundo critérios de certificação formais internos às empresas.

³¹ V. no anexo 5.L o guião da entrevista aos responsáveis por projectos de mudança organizacional.

funcionais, como é o caso das auditorias de qualidade. Nestas reuniões e acções participavam diversos interlocutores, entre os quais os responsáveis directos das unidades funcionais envolvidas, os responsáveis por projectos, os trabalhadores, bem como responsáveis por áreas funcionais das empresas.

3.5. DESEMPENHOS EMPRESARIAIS, GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DIRECTA – ANÁLISE DOCUMENTAL E INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

3.5.1. ANÁLISE DOCUMENTAL QUANTITATIVA DAS FONTES SECUNDÁRIAS: BALANÇOS ECONOMICO-FINANCEIROS E SOCIAIS

A análise quantitativa das fontes secundárias incidiu sobre dois tipos de documentos públicos: análise dos balanços económico-financeiros, isto é, dos balanços e contas de resultados na LUME e dos relatórios e contas na HAME, para se proceder à análise dos desempenhos empresariais de cariz económico e financeiro; análise dos balanços sociais com objectivos de caracterização da estrutura e evolução do emprego, assim como das práticas de gestão dos RH para cada um dos subsistemas considerados.

Esta abordagem procurou dar conta da situação actual das empresas, equacionando-a numa perspectiva evolutiva e comparativa em termos de contexto histórico. O quadro 5.3. sintetiza os marcos temporais analisados em cada empresa, em função dos objectivos de caracterização e de comparação pretendidos. Isto é, respeitando os objectivos orientadores da análise documental e os princípios de comparabilidade, seleccionaram-se os marcos temporais específicos a considerar na análise. São sempre opções subjectivas do investigador que moldam a interpretação da realidade social em análise.

A análise dos desempenhos económico-financeiros visa dar conta, de forma sucinta, da evolução recente das empresas. Com este fim, elaborou-se uma análise dos balanços e contas de resultados na LUME e dos relatórios e contas na HAME ao longo do triénio de 1998, 1999 e 2000, focalizando a atenção sobre os indicadores económicos e financeiros mais relevantes³³, relativamente a 1997, sempre que a disponibilidade de dados o permitia e se revelava pertinente, visto tratar-se da informação mais actualizada e comparável disponível à data de término do estudo.

³² V. no anexo 5.Q a grelha de observação directa relativa à implementação e avaliação dos projectos de mudança organizacional. Aplicada entre Maio e Junho de 2001.

A análise comparativa dos desempenhos das duas empresas numa óptica sectorial e regional resulta da utilização das seguintes fontes secundárias de informação: os balanços e contas de resultados da LUME, os relatórios e contas da HAME e as estatísticas das empresas para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000. Não se usaram as estatísticas da produção industrial nem estatísticas do comércio internacional para os anos de 1997, 1998 e 1999 na análise sectorial dos desempenhos das empresas, devido às diferenciações entre nomenclaturas utilizadas.

Quadro 5.3

Marcos temporais e objectivos de análise documental de fontes secundárias

Marcos temporais	Fundação das empresas	Aquisição pelas multinacionais europeias	Situação actual
Empresas			
LUME	[1977]	1988, 1989 e 1990	1998, 1999 e 2000
HAME	1993	1998	1998, 1999 e 2000
Fontes e objectivos			Balanços e contas de resultados/relatórios e contas: desempenhos económico-financeiros
	Balanços sociais: Estrutura e evolução do emprego; Práticas de gestão dos RH		

O estudo quantitativo sobre a estrutura e evolução do emprego e as práticas de gestão dos RH, aferido por intermédio da análise dos balanços sociais³⁴, encerrou objectivos mais amplos do ponto de vista evolutivo, mantendo, no entanto, os objectivos de análise comparativa. Deste modo, os marcos temporais definidos para a análise respondem a dois requisitos: permitirem a comparabilidade das duas empresas e revelarem-se decisivos para o percurso de cada uma delas.

O cumprimento destes requisitos conduziu à selecção de horizontes temporais comparáveis, do ponto de vista do contexto empresarial nacional e das estratégias definidas em cada uma das empresas, no âmbito da sua integração em grupos empresariais multinacionais.

³³ V. no anexo 5.R as fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros utilizados.

³⁴ V. no anexo 5.S as fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão de RH, utilizados a partir da informação obtida nos balanços sociais.

Desta feita, na HAME a análise centrou-se em três horizontes temporais: o ano de 1993, que remete para o arranque da laboração da empresa portuguesa; o ano de 1996, que corresponde à aquisição da empresa pelo grupo multinacional europeu; os três últimos anos, que disponibilizam os dados mais actualizados.

Na LUME, dada a data de fundação (anos 70 do século XX) e por forma a garantir os objectivos de comparabilidade, optou-se por centrar a análise em apenas dois marcos temporais, perspectivados evolutivamente. Recusou-se, na linha da abordagem societal, comparar equivalentes funcionais descontextualizados (Maurice, 1989), pois a mesma categoria poderá ter significados diferentes quando associada a contextos económicos e sociais divergentes e, por isso, não comparáveis. Isto é, considera-se incomparável a realidade empresarial dos anos 70 com a dos anos 90 do século XX, quer pela dinâmica política e contexto económico nacional da primeira, ainda sob influência do regime ditatorial e do fechamento da economia nacional às economias mundiais, quer pelas próprias características diferenciadas de cada uma das empresas à data de sua fundação³⁵. Optou-se, pois, por reter a atenção em dois horizontes temporais que permitiam perspectivar evolutivamente a LUME, enquanto empresa resultante de uma estratégia de investimento estrangeiro em Portugal: os anos de 1988, 1989 e 1990, que marcam a aquisição da empresa pelo grupo multinacional e a sua afirmação e liderança no interior do grupo; os anos de 1998, 1999 e 2000, que representam a informação mais actualizada disponível no momento em que o estudo empírico foi realizado.

3.5.2. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO. A TRIANGULAÇÃO DE DADOS COMO VIA DE VALIDAÇÃO

Os resultados das entrevistas associados aos da observação directa permitiram detectar o hiato entre os discursos dos sujeitos e algumas das suas práticas. Esta ambivalência impôs a necessidade de triangulação dos dados captados, através de diferentes técnicas de recolha de informação, com o objectivo de se verificar a sua fiabilidade. Tendo em vista o esclarecimento de algumas questões mais obscuras, que faziam persistir dúvidas acerca dos posicionamentos das empresas face aos grupos multinacionais de pertença e a financiamentos nacionais e comunitários bem como relativamente aos modelos de gestão postos em prática pelos

³⁵ Cf. pontos 1 dos capítulos 6 e 7.

responsáveis directos³⁶, lançou-se mão do inquérito por questionário. O tipo de dados obtidos, para além de se confirmarem uns através dos outros, também permitem descobrir desvios problemáticos e discrepâncias entre si (Werner; Schepfle, 1987, p. 79 citado por Hérbert, Goyette; Boutin, 1994, p. 161), salientando os próprios conflitos e contradições que caracterizam a realidade social e o posicionamento dos sujeitos face à realidade onde se integram.

Deste modo, a entrevista e a observação foram utilizadas como técnicas preparatórias ao inquérito por questionário, ao possibilitarem a recolha dos dados de base, posteriormente aprofundados, especificados e pormenorizados por este.

3.5.2.1. INQUÉRITO AOS DIRIGENTES

O discurso dos dirigentes era, frequentemente, marcado por um forte pendor ideológico onde os elementos relativos ao passado, presente e futuro se apresentavam amalgamados de acordo com a pretensa imagem a construir e transmitir ao investigador. Visto que se procurava saber o que, de facto e objectivamente, havia caracterizado até ao momento a realidade das empresas, adoptaram-se *itens* de questionamento objectiváveis e/ou quantificáveis contornando, por esta via, a antecipação do futuro, comum no discurso dos dirigentes e, muitas vezes, veiculada como concretização presente. Evitou-se, deste modo, confundir o ser com o dever ser, este último característico das intenções das empresas nem sempre exequíveis ou realmente operacionalizadas, mas tão só cenários de orientação possíveis num contexto de permanente incerteza que impõe a mudança como regra básica de actuação quotidiana.

De forma a captar informação objectivável, a administração foi alvo de dois inquéritos por questionário com objectivos distintos. Foram concebidos tendo por base os conhecimentos acumulados nas abordagens realizadas até ao momento, dado se destinarem a esclarecer, de forma objectiva e quantitativa, algumas das imprecisões que persistiam. Um deles visava captar os programas nacionais e comunitários de apoio à indústria de 1990 a 2000 e procurava abarcar um horizonte temporal alargado, de forma a se esclarecer a relação destes programas com os três quadros comunitários de apoio a Portugal³⁷. O outro destinava-se a recolher informação que permitisse caracterizar o grau de dependência das empresas face ao exterior, quer relativamente ao grupo multinacional e/ou às empresas do grupo, quer face ao

³⁶ Aplicados em Julho e Setembro de 2001.

³⁷ V. no anexo 5.U inquérito sobre programas nacionais e comunitários de apoio à indústria.

meio envolvente e respectivas condições concorrenciais. A nossa atenção centrou-se no horizonte temporal de referência para a análise da situação actual, ou seja, 1998, 1999 e 2000³⁸.

Os dois inquéritos por questionário alicerçaram-se em perguntas fechadas e quantificáveis, com o intuito de quantificar, pormenorizar e especificar problemas cujos contornos eram conhecidos, pois haviam sido abordados e discutidos noutras ocasiões.

3.5.2.2. INQUÉRITO AOS RESPONSÁVEIS DIRECTOS

O inquérito aplicado aos responsáveis directos³⁹ teve por objectivo a recolha de informação relativa às práticas de gestão adoptadas, com particular incidência no domínio da gestão dos RH. Durante a nossa permanência na empresa, a observação directa das práticas dos responsáveis directos combinada com as entrevistas conversacionais originou um conjunto de pistas que tivemos necessidade de abordar mais aprofundadamente, de forma sistematizada e objectiva.

Com a aplicação do inquérito por questionário aos responsáveis directos pretendia-se esclarecer duas grandes questões. A primeira remeteu para a forma como os responsáveis directos aplicam as directivas da administração na gestão diária dos trabalhadores. Trata-se de apreender como se operacionalizam, na prática diária de trabalho e na sua relação com os trabalhadores, as directivas estratégicas impostas pela direcção de topo, como adequam e procedem ao ajustamento destas em função das necessidades de gestão corrente da mão-de-obra. Importou, pois, esclarecer o papel dos responsáveis directos na gestão de competências, isto é, estudar as suas preocupações e práticas ao nível da gestão das pessoas que lhes estão subordinadas, nos domínios dos subsistemas de gestão do emprego e mobilidade, formação, remunerações, comunicação e participação. A segunda questão equaciona as atitudes dos responsáveis directos face à aprendizagem dos trabalhadores operacionais, isto é, procura compreender de que modo a incentivam ou não. Atente-se que estas atitudes estão dependentes da forma como estes responsáveis directos encaram a sua própria formação, bem como do papel que atribuem à aprendizagem no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. A este respeito, poderão ter uma posição favorável ou contrária à aprendizagem, favorecê-la ou inibi-la em função das práticas de gestão implementadas. Estas últimas são, por sua vez, determinadas pelos modelos de gestão das empresas onde se

³⁸ V. no anexo 5.V inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional.

³⁹ V. no anexo 5.W inquérito sobre modelos de gestão directa.

integram, todavia, gozando de certa margem de liberdade, dado as empresas em análise se organizarem em centros de custos autónomos que os responsáveis directos têm de gerir, cumprindo objectivos e assumindo a responsabilidade pelo seu funcionamento interno. Dispõem de uma autonomia relativa nas acções face aos subordinados e a actuação na esfera da aprendizagem dos seus trabalhadores é condicionada, segundo o prisma de abordagem deste trabalho, pelos seus perfis sócio-profissionais e pelas próprias oportunidades de aprendizagem que as empresas lhes proporcionam. Esta é uma vertente de análise deste trabalho, visto que interessa dar conta das relações entre a aprendizagem individual e as condições organizacionais de aprendizagem.

Optou-se pela aplicação do inquérito por questionário pois as anteriores fases de recolha de informação implicaram que os responsáveis directos, das unidades funcionais em análise, já nos tivessem disponibilizado períodos de tempo de conversação consideráveis. Não era exequível aplicar-lhes uma nova entrevista por uma questão de disponibilidade; o dia-a-dia era demasiado exigente do ponto de vista das respostas produtivas que deles se esperam e das situações incertas e imprevistas com que se confrontavam, as quais implicavam assumir quotidianamente alguns riscos. Não quisemos constituir-nos em fonte acrescida de instabilidade e tensão, todavia, era fundamental que os nossos interlocutores tomassem uma posição em relação a assuntos já tratados de forma opinativa e pouco objectiva; era chegado o momento de obter respostas vinculativas, fundadas nas práticas efectivas, e não meras opiniões e especulações acerca do dever ser. Conquistada a confiança e simpatia, às quais acrescia a motivação que demonstravam para com o trabalho, foi oportuno solicitar-lhes o preenchimento de um questionário breve, que lhes permitia a gestão autónoma do tempo que dedicariam a esta tarefa.

O prévio e prolongado contacto com os responsáveis directos e com o funcionamento quotidiano das empresas permitiu a construção de um inquérito que tem subjacente um conjunto de pressupostos sobre as políticas de gestão dos RH e sobre as práticas de aplicação nas unidades funcionais. Partimos de situações factuais, que sabíamos características das empresas, procurando o seu aprofundamento através das tomadas de posição dos responsáveis directos. O inquérito por questionário foi concebido tendo por base informações obtidas anteriormente, resultantes das entrevistas aos responsáveis directos e dirigentes e das situações de observação directa, pelo que a formulação das perguntas pôde prever grelhas de

resposta fechadas, ainda que incluindo sempre a opção “outro(s). Qual(ais)?” de forma a impedir um fechamento excessivo deformador da realidade⁴⁰.

3.6. ANÁLISE DAS TRAJECTÓRIAS, DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

3.6.1. DA OBSERVAÇÃO DIRECTA ÀS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS AOS TRABALHADORES: PRINCÍPIOS TEORICO-METODOLÓGICOS

A discussão anteriormente desenvolvida⁴¹ acerca dos obstáculos ao conhecimento decorrentes da dimensão cognitiva, implícita e informal das problemáticas em análise, associada às condições concretas da pesquisa empírica, implicou proceder a escolhas não neutrais em termos dos pressupostos teórico-metodológicos.

Numa primeira fase e seguindo algumas das recomendações de Witte (1994), considerou-se que usando a observação directa, acompanhada dos protocolos verbais de TPC, seria possível obter uma descrição completa da actividade (um tipo de monografia profissional exaustiva), que nesta investigação é realizada por domínio de tarefas. O ponto de partida para a preparação da observação da actividade de trabalho foi a descrição dos empregos-tipo, através da análise do trabalho prescrito, seguindo-se o confronto com o conteúdo do trabalho real, avaliado no contexto dos processos tecnológicos de cada uma das empresas e de cada domínio de tarefas.

Existindo nas empresas informação documental disponível – nomeadamente análise e descrição de funções, conteúdos formativos programáticos e instruções operacionais de trabalho –, numa primeira fase procedeu-se à análise do emprego-tipo e do trabalho prescrito formalmente, de forma a orientar a observação da actividade de trabalho. Contudo, e situando-se estes registos numa óptica do dever ser, optou-se por privilegiar os conhecimentos

⁴⁰ Do ponto de vista da aplicação, o pré-teste ao inquérito foi realizado a dois responsáveis directos em cada uma das empresas, seleccionados entre os excluídos do estudo e face aos quais assumimos claramente os objectivos de experimentação do instrumento de recolha de informação. Uma vez testado, o inquérito foi aplicado a cada um dos responsáveis directos, das três unidades funcionais em análise em cada uma das empresas. Fez-se coincidir a sua entrega com o momento de preparação da aplicação das entrevistas aos operacionais, pelo que estivemos em permanente contacto e interacção com os responsáveis directos durante o período de preenchimento.

⁴¹ Cf. pontos 5.4. do capítulo 4.

que os trabalhadores devem ter, aqueles que são racionais e facilmente transmissíveis e a secundarizar os conhecimentos tácitos e não racionalmente quantificáveis.

Procurou-se ultrapassar, então, a visão do dever ser, recorrente em todas as descrições oficiais, através da observação da actividade de trabalho, clarificando a discrepância entre o trabalho prescrito e o desempenho real dos trabalhadores, que resulta da variabilidade da interpretação individual da actividade de trabalho e da respectiva aplicação dos seus procedimentos. Num segundo momento, procurou-se definir qual a originalidade da cada domínio de tarefas em estudo e quais as acções técnicas de trabalho que davam conta dessa originalidade, assim como as que não lhe são características e, portanto, transversais a vários ETED (Mandon, 1999). Conforme o que foi dito, isolaram-se as micro-actividades, ou seja, as acções técnicas de trabalho que constituem o centro da actividade de cada domínio de tarefas, que o discriminam em relação ao outro domínio de tarefas em estudo, o que exigiu que se procedesse por aproximações sucessivas, questionando os trabalhadores e os responsáveis directos acerca destas particularidades.

À análise documental, às entrevistas conversacionais informais com os responsáveis directos e à observação directa da actividade de trabalho acompanhada da técnica dos protocolos verbais TPC acrescentou-se, numa fase posterior, uma entrevista aos trabalhadores.

Na tradição qualitativa da sociologia, as histórias de vida ou o método autobiográfico constituiriam a técnica adequada para a abordagem pretendida. Os sujeitos relatariam episódios, acções e situações que permitiriam identificar as experiências e competências passadas e presentes, bem como o modo como se projectam no futuro, definindo tendências, projectos e ambições naqueles domínios. Não obstante, este tipo de técnicas de recolha de informação baseado em entrevistas em profundidade não se adequou ao objecto empírico mercê das condições impostas pelas empresas para a prossecução do trabalho. Além de que persistiam dúvidas quanto à capacidade dos trabalhadores conversarem espontânea e aprofundadamente sobre uma temática tão fluída, implícita e abstracta. Correr-se-ia também o risco de restringir a análise à dimensão subjectiva dos fenómenos, nomeadamente em termos das representações e do processo de atribuição de sentido pelos sujeitos ao processo de construção social das competências.

Porque interessava garantir a viabilidade do procedimento de recolha de informação, tal como captar a dimensão objectiva do processo de construção social das competências, optou-se por um instrumento de recolha de informação mais sucinto e directivo que garantiu uma conversação orientada para a resposta (Hérbert; Goyette; Boutin, 1994, p. 162). Os

trabalhadores foram colocados face a um conjunto de questões fechadas, o que por si só condiciona o seu campo de visão, obrigando-os a pensar em assuntos sobre os quais eventualmente nunca haviam reflectido. Foi um dos riscos, deliberadamente assumido, optando-se nesta vertente analítica por um paradigma de análise de carácter quantitativista, dado condicionar-se a possibilidade de resposta do trabalhador a um quadro previamente construído.

A entrevista estruturada⁴² permitiu referenciar o processo social de construção de competências ao quadro pré-definido das etapas da vida profissional e educativa, em termos da trajectória passada e actual dos sujeitos. É a partir da descrição que o sujeito faz quer da sua trajectória profissional e educativa, quer das presentes acções técnicas de trabalho que desenvolve, que se procuram inferir, tendo em conta os resultados da observação directa das actividades de trabalho, as competências actualmente accionadas, bem como as potencialmente detidas ainda que não mobilizadas. Centrou-se a atenção nas trajectórias profissionais e educativas (escolares e formativas) e nas actividades de trabalho dos sujeitos, numa perspectiva temporal, visto considerar-se que o presente é determinado pelo passado e condicionado pelo futuro (Parente, 1995). Reteve-se o passado do sujeito a partir do conceito de trajectória, por se considerar o capital de saberes acumulados (por via da experiência profissional e da formação formal e informal) uma dimensão chave no estudo das competências.

A entrevista estruturada permitiu completar a tomada de consciência dos sujeitos, convidando-os à reflexão sobre as condições de aquisição, estimulação e desenvolvimento das suas competências, através de uma série de questões orientadoras dos seus relatos acerca de um passado para o qual a memória humana tende a ser bastante limitada. Foddy considera só ser razoável questionar os sujeitos sobre o seu passado relativamente a comportamentos intencionais, uma vez que são mínimas as probabilidades dos inquiridos acederem às causas explicativas dos seus comportamentos passados não intencionais (1996, p. 102). A passagem do tempo tende igualmente a aumentar as taxas de esquecimento sobre os acontecimentos ou situações, dependendo contudo, da “relevância” dos mesmos. Segundo Sudman e Bradburn (1982 in Foddy, 1996, p. 104), esta relevância dependerá, no mínimo, de três dimensões: a invulgaridade; os elevados custos (económicos ou sociais); as consequências prolongadas no tempo. É assim que se explica a frequência com que as pessoas dizem não recordar as

⁴² V. no anexo 5.P o guião da entrevista estruturada aos trabalhadores. Aplicado entre Novembro e Janeiro de 2001 numa empresa e entre Novembro e Março na outra.

competências necessárias ou não saber identificá-las, quer porque a sua enumeração implica um grande esforço de memória, quer porque as consideram tão naturais e implícitas que não as conseguem identificar como tal. Em consequência, adoptou-se uma metodologia de análise inferida, que evita solicitar aos trabalhadores que identifiquem competências.

O guião da entrevista estruturada aos trabalhadores do núcleo operacional centra-se no percurso de vida profissional e educativo. Combina um conjunto de questões orientado para a descrição objectiva das actividades ocupacionais e educativas dos sujeitos com outro centrado na percepção auto-avaliativa destes. Integra seis dimensões analíticas principais: a trajectória profissional, onde se abordam as situações de emprego externas⁴³, as situações profissionais internas e as situações de desemprego; a trajectória formativa interna e externa às empresas e uma avaliação da mesma; as competências profissionais, em que se analisam as vertentes relativas às transformações no trabalho, à aprendizagem, às relações com perturbações⁴⁴ e com a materialidade do trabalho; o auto-conceito; os modelos de gestão e satisfação; finalmente, a caracterização sócio-demográfica dos sujeitos.

Por motivos de operacionalização da pesquisa no terreno (e não por pressupostos teóricos de separação e não intromissão recíproca das esferas de vivência dos sujeitos), o enfoque analítico visou a esfera profissional dos indivíduos, excluindo, ainda que não na totalidade, outras dimensões da vida dos trabalhadores. O pré-teste à entrevista, realizado a quatro trabalhadores (dois em cada uma das empresas, um de cada domínio de tarefas),

⁴³ Não se privilegia a primeira situação de emprego detida pelos trabalhadores enquanto determinante do tipo de trajectória profissional, particularmente em termos de integração inicial no sector, pois não foi corroborada tal hipótese a partir de dados obtidos noutros estudos (Parente, 1995). Verifica-se, com frequência, serem situações de emprego sujeitas a forte aleatoriedade e temporalmente curtas para que assumam um carácter condicionante da trajectória posterior. Daí, se focalizar a atenção nas situações de emprego que os sujeitos consideram como mais significativas, conferindo-lhes todo o poder de decisão na definição do que para si mesmos assumiu maior significado, deixando, de alguma forma, de lado determinações estruturais. A definição do sujeito poderá ou não coincidir com as determinações estruturais, ou seja, esta opção permite manter o princípio da determinação da primeira situação de emprego desde que confirmado pelo sujeito.

⁴⁴ O questionamento acerca das perturbações foi formulado tendo como ponto de partida o levantamento empírico prévio realizado a partir dos depoimentos dos responsáveis directos (v., no anexo 5E, o inquérito sobre as das perturbações-chave). Esta análise conduziu à definição de três tipos de perturbações com que os trabalhadores podem ser confrontados, as quais foram alvo de questionamento: os defeitos detectados em peças (produtos, subprodutos ou componentes); os erros e falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico; disfuncionamentos no equipamento técnico. V., no anexo 5P da entrevista aos trabalhadores, as questões 70 a 75, 63 e 64 e 66 a 68, respectivamente.

motivou alguns ajustamentos decorrentes da redundância na informação obtida em algumas das questões e tal promoveu o encurtamento da entrevista.

3.6.2. SELECÇÃO DO UNIVERSO DE TRABALHADORES OPERACIONAIS: UMA MESCLA ENTRE CRITÉRIOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

De acordo com um compromisso entre interesses teórico-substantivos e limitações empíricas concretas, estabeleceram-se as unidades de análise em termos dos domínios de tarefas que interessavam estudar⁴⁵. Tratava-se agora de, entre o conjunto dos trabalhadores operacionais pertencentes às unidades funcionais integradas naqueles domínios de tarefas, seleccionar os que seriam alvo da entrevista estruturada.

Não se pretendia generalizar os resultados obtidos, mas esclarecer e compreender o tipo de relações que se estabeleciam entre as configurações técnico-produtivas, organizacionais e gestionárias e os processos de aprendizagem de saberes e de mobilização de competências, aprofundando-se, a partir dos casos particulares, pormenores concretos da prática social nas empresas. Optámos assim por construir uma amostra teórica (Glasser; Strauss, 1967 in Burgess, 1997, p. 60) de carácter qualitativo, sem ignorar, no entanto, os critérios de representatividade estatística inerentes aos métodos de amostragem.

Deste modo, o ponto de partida para definir o conjunto de assalariados alvo de análise baseou-se no método de amostragem, não aleatória, estratificada. Este método

parte da consideração de que há grupos homogéneos (estratos) dentro de uma população, que no seu conjunto é heterogénea. (...) a estratificação permite a constituição de amostras mais representativas da população, eliminando o erro a que poderia conduzir uma amostragem simples e aumentando consideravelmente a precisão das avaliações (Cunha; Ramos, 1985, p. 20-21).

Os estratos constitutivos da amostra, a partir de agora designados de perfis ocupacionais e formativos de trabalhadores, foram construídos para cada uma das duas empresas em análise de acordo com dois critérios, a saber: a qualificação das actividades de trabalho que os trabalhadores vêm desempenhando nas empresas; as trajectórias educativas dos mesmos, as quais remetem para o percurso escolar exterior às empresas e para o percurso formativo prosseguido no seio destas.

⁴⁵ Cf. ponto 3.2 deste capítulo.

A tipificação concreta de cada posto de trabalho, segundo o critério da qualificação das actividades de trabalho desenvolvidas, associada às informações disponibilizadas pelas empresas acerca da capacidade dos trabalhadores para ocuparem os postos de trabalho de um ou doutro tipo ou de ambos, patentes na “matriz de qualificações” da LUME e no “tabelão da formação” da HAME – que agregam a informação relativa à detenção ou não de competências e qualificações estabelecidas pelas empresas para a ocupação dos diversos postos de trabalho –, permitiu classificar a totalidade dos trabalhadores em função do tipo de actividades de trabalho que estão capacitados para desempenhar.

Ficámos, por esta via, a dispor de uma classificação dos trabalhadores integrados nos dois domínios de tarefas, segundo o critério de qualificação das actividades de trabalho exercidas.

A trajectória educativa foi o segundo critério utilizado para a constituição dos perfis sociológicos a analisar. Através da análise curricular dos trabalhadores, definiram-se, tendo em conta os níveis de escolaridade⁴⁶ e a duração da formação frequentada no interior das empresas⁴⁷, dois tipos de trajectórias educativas: trajectórias escolares e formativas intensas e trajectórias escolares e formativas fracas, cuja caracterização conjunta se encontra sistematizada no quadro 5.4.

⁴⁶ Destaque-se, desde já, estar-se face a uma população do núcleo operacional das empresas com um nível de escolaridade superior ao da população activa portuguesa, em que cerca de 43,98% detém uma escolaridade inferior ou igual ao 1º ciclo (INE, 1999). Na população total do núcleo operacional da LUME apenas encontramos 9,3% dos trabalhadores com este nível de escolaridade. Os restantes trabalhadores operacionais possuem diplomas escolares mais elevados, particularmente ao nível do 2º ciclo no caso da LUME e do 3º ciclo no caso da HAME, em que uns e outros totalizam respectivamente 48,3% e 43,1%.

⁴⁷ Classificou-se a totalidade de horas de formação por áreas programáticas (e não por acção de formação), definindo cinco categorias de duração da formação: ultra-curta (carga horária de formação igual ou inferior a 20 horas); curta (carga horária de formação superior a 20 horas e inferior ou igual a 100 horas); média (carga horária de formação superior a 100 horas e inferior ou igual a 300 horas); longa (carga horária de formação superior a 300 horas).

Quadro 5.4
Trajectórias educativas

Tipos de trajectórias	Critérios	Nível de escolaridade	Duração da formação interna frequentada
TIPO I Trajectórias escolares e formativas intensas		Trabalhadores detentores do ensino secundário (12º ano, propedêutico, curso liceal, antigo 7º ano do liceu ou equivalente)	Independentemente das horas de formação frequentadas
		Trabalhadores detentores do segundo ciclo (9º ano, antigo 5º ano de liceu, curso comercial, industrial, artes visuais ou equivalente)	Frequência de um elevado número de horas de formação (duração média, longa ou ultra-longa)
		Trabalhadores detentores do primeiro ciclo (6º ano, ciclo preparatório ou equivalente)	Frequência de um elevado número de horas de formação (duração longa ou ultra-longa)
TIPO II Trajectórias escolares e formativas fracas		Trabalhadores detentores do primeiro ciclo (6º ano, ciclo preparatório ou equivalente)	Frequência de um baixo número de horas de formação (duração média, curta ou ultra-curta)
		Trabalhadores detentores do primeiro ciclo (6º ano, ciclo preparatório ou equivalente)	Sem frequência de cursos de formação

Este desnível escolar pode significar que as empresas de IDE tendem a não albergar trabalhadores BNE decorrente das exigências do desempenho empresarial, ao contrário do que ainda predomina ao nível do tecido empresarial nacional, que por razões históricas continua a integrar trabalhadores pouco escolarizados. A selecção do universo de trabalhadores operacionais a entrevistar baseou-se numa classificação prévia da base de sondagem de trabalhadores de cada unidade funcional e de cada domínio de tarefas segundo os critérios “qualificação da actividade de trabalho” (expostos no ponto 3.2) e “trajectória educativa”. A classificação a partir dos dois critérios associados garantiu que o estudo recaísse sobre uma população suficientemente diversa, do ponto de vista das competências mobilizadas na actividade de trabalho e dos saberes potencialmente aprendidos em situações formativas formais e informais, permitindo agrupar os trabalhadores em quatro perfis sociológicos, os quais estão na base da selecção dos perfis-tipo de trabalhadores a entrevistar.

Quadro 5.5

Perfis ocupacionais e educativos-tipo dos trabalhadores a entrevistar

Perfis ocupacionais e educativos-tipo	Actividade de trabalho	Trajectória escolar e formativa
Qualificante e educativo intenso	Qualificante	Intensa
Qualificante e educativo fraco	Qualificante	Fraca
Desqualificante e educativo intenso	Desqualificante	Intensa
Desqualificante e educativo fraco	Desqualificante	Fraca

A selecção qualitativa dos trabalhadores a entrevistar foi objecto de uma outra aproximação, por intermédio das entrevistas conversacionais com os responsáveis directos e da observação da organização do trabalho. Procurou-se discernir, em cada unidade funcional, os trabalhadores estratégicos dos facilmente substituíveis e compreender o porquê desta etiquetagem, de forma a apurar os critérios que a determinam. Concluiu-se que esta rotulação deriva das competências/qualificações, reconhecidas pelas empresas, para a ocupação de postos de trabalho, o que tendencialmente se relaciona com o carácter mais ou menos complexo das actividades de trabalho definida no quadro 5.5. Quando o número de trabalhadores capazes de ocupar um determinado posto é diminuto, está-se, em regra, face a um posto de trabalho complexo ocupado por operacionais classificados, pelos responsáveis directos, como trabalhadores estratégicos. Verifica-se o inverso relativamente aos trabalhadores rotulados de facilmente substituíveis. Esta foi uma pista de confronto importante para a posterior selecção dos trabalhadores. Assim, os trabalhadores designados de estratégicos estão afectos a actividades de trabalho qualificantes, independentemente de apresentarem trajectórias educativas intensas ou fracas, enquanto os etiquetados de substituíveis se integram, privilegiadamente, em actividades de trabalho desqualificantes, independentemente de trajectórias educativas intensas ou fracas.

Com base nestas informações, não se constituiu uma amostra no sentido estatístico do termo, mas uma amostra de conveniência ou intencional de forma a garantir os objectivos sociológicos da investigação. Em primeiro lugar, e tendo em conta constrangimentos vários, no domínio da disponibilização dos trabalhadores a serem objecto de inquirição, optou-se pelo número mínimo de casos considerado estatisticamente suficiente para a constituição de uma amostra que permita a aplicação de análises estatísticas multivariadas. Seguindo a perspectiva de Kazmier (1982, p. 127), uma amostra «grande» de n maior ou igual a 30 permite a utilização da distribuição normal de probabilidades associada ao erro padrão da média. Desta forma, a distribuição da amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal sempre que o tamanho da amostra for n maior ou igual a 30 (Kazmier, 1982, p. 127). Um n maior ou igual

a 30 é condição básica para que possam ser aplicados testes estatísticos. Contudo, como já se referido noutros trabalhos⁴⁸, não existe um critério exacto sobre o que se entende como um tamanho de *n* suficientemente grande. Para alguns teóricos, implica um *n* igual ou superior a 100, para outros basta que este seja superior ou igual a 30. Foi esta última proposta, pelas razões acima referenciadas, que fundamentou a nossa opção.

Em segundo lugar, a selecção dos trabalhadores foi realizada através de uma metodologia que assumiu um carácter híbrido entre critérios quantitativos e qualitativos. Porém, na definição dos 30 trabalhadores alvo de entrevista, prevaleceram os critérios de natureza teórica. Recorreu-se para isso a um processo de selecção da população não probabilístico e não representativo, uma vez não se pretender realizar cálculos inferenciais nem generalizar os resultados obtidos à população. Pelo contrário, procurou-se ajustar a representatividade estatística a uma representatividade teórica, de forma a satisfazer critérios de heterogeneidade nos trabalhadores seleccionados. Optou-se por substituir trabalhadores com características idênticas, no interior de cada um dos perfis, por outros de perfil diferente que não seriam seleccionados, caso tivéssemos em conta apenas critérios estatísticos. Foram critérios teóricos que permitiram proceder a ajustamentos, de modo a que a selecção de trabalhadores se mostrasse pertinente do ponto de vista teórico sem perder, contudo, pertinência estatística relativamente à população de cada um dos perfis ocupacionais e educativos-tipo.

Com aquele número definido *a priori*, adaptaram-se os critérios estatísticos de acordo com a pertinência teórica e empírica, incluindo, nomeadamente, trabalhadores que apresentam um maior potencial nas informações que concedem acerca do processo social de construção das competências. O mesmo raciocínio se aplicou em casos inversos. A título de exemplo, o número de trabalhadores com perfil ocupacional qualificante e educativo fraco foi alvo de ajustamento, por se tratarem de trabalhadores com grandes dificuldades de expressão oral e por estatisticamente o seu significado ser espúrio. Pesados um e outro critérios, considerou-se não ser pertinente analisá-los numa das empresas e reduzir a sua incidência numérica na outra.

Orientados pelo pragmatismo imposto pelas próprias condições de pesquisa, a partir do momento em que, repetidamente, as entrevistas não traziam informação adicional, optou-se por terminar os procedimentos de pesquisa para o perfil-tipo em causa. Foi a partir do critério de redundância ou saturação que se definiram os limites da amostragem teórica de cada perfil-tipo. É um critério particularmente útil, pois refere-se ao facto de que não pode encontrar-se nenhum

⁴⁸ Cf. Parente (1995).

dado adicional que contribua para as categorias consideradas (Burgess, 1997, p. 60). O que se constituiu como determinante para o trabalho foi a obtenção de uma representatividade teórica dos perfis ocupacionais e educativos-tipo construídos. Deste modo, procurou-se compatibilizar critérios de heterogeneidade teórica e de acessibilidade informativa, assumindo-se um compromisso entre variedade, tipicidade e acessibilidade.

A operacionalização destes ajustamentos, em termos de selecção da população, foi distinta nos dois estudos de caso, por razões de natureza teórico-empírica relacionadas com o potencial contributo, para a compreensão e aprofundamento das hipóteses teóricas, decorrente da observação das actividades de trabalho inseridas no domínio de tarefas da maquinação. Se entre os trabalhadores de uma das empresas (HAME) predomina o exercício de actividades de trabalho integradas no domínio de tarefas da maquinação, na outra (LUME) assume maior incidência o domínio de tarefas da montagem, sendo que a maior diversidade e complexidade das tarefas inerentes ao primeiro domínio impõem situações de observação proporcionalmente mais prolongadas. Foram-se assim gerindo as oportunidades de entrevista, diminuindo-as em alguns perfis e aumentando-as noutros, contornando-se os efeitos de redundância na informação recolhida, ao mesmo tempo que se cumpriam os critérios teóricos de heterogeneidade dos perfis dos trabalhadores, como já foi oportunamente salientado.

Estes ajustamentos qualitativos de carácter teórico a que procedemos face a uma mera representatividade quantitativa não desvirtuam a representatividade da população analisada em cada uma das empresas, visto que se respeita a tendência geral das mesmas. Isto é, assegurou-se, na LUME, a análise de um maior número de trabalhadores a exercerem actividades de trabalho no seio do domínio de tarefas da montagem, respeitando-se, em simultâneo, na HAME, a preponderância numérica de trabalhadores que ocupam actividades de trabalho no seio do domínio de tarefas da maquinação. Todavia, no caso da LUME, como os perfis ocupacionais e formativos dos trabalhadores do domínio de tarefas da montagem são menos enriquecedores do ponto de vista analítico e como não se perseguem objectivos de inferência estatística, mas sim de análise qualitativa exemplificativa dos fenómenos sociais, considerou-se ser lícito e vantajoso proceder a um balanceamento, privilegiando-se as entrevistas a trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, cujos contributos para uma compreensão aprofundada da formação de saberes e da mobilização de competências são consideravelmente mais relevantes (v. quadro 5.6). No caso da HAME, não foi necessário proceder a ajustamentos de natureza teórica, na medida em que a representatividade estatística da população a entrevistar era coerente com a representatividade teórica (v. quadro 5.7).

Na origem destes ajustamentos, esteve também o desvio constatado entre as características ocupacionais e educativas da base de sondagem, que permitiram classificar os trabalhadores nos seus perfis, e as características de que estes trabalhadores se revestiam na realidade. Este desvio constituiu uma razão acrescida para definir o término da inquirição em cada perfil-tipo segundo critérios de saturação da informação, ainda que sem relegar o plano amostral teórico. As empresas não são de modo algum laboratórios de análise à disposição dos cientistas sociais. Muitos são os imponderáveis face aos quais é impossível pôr em marcha mecanismos de controlo. Veja-se o caso de um trabalhador com frequência de formação interna à empresa em cursos da área técnica, ainda que todos eles não concluídos por razões diversas, imputáveis quer ao trabalhador, quer à empresa. A análise documental da trajectória formativa deste sujeito aponta para uma situação de ausência ou fraca intensidade da mesma, uma vez que a não conclusão dos cursos invalida o registo. Todavia, no terreno, deparamo-nos com um sujeito altamente qualificado, detentor de saberes teóricos e procedimentais sólidos, bem informado e com elevadas competências discursivas. De facto, para a empresa a formação proporcionada ao trabalhador foi formalmente mal sucedida, na medida em que este não teve êxito na sua conclusão. Daí, na sua ficha pessoal curricular nada constar sobre tal acontecimento. Assim, a sua classificação sob os critérios formais considerados para definir o seu perfil ocupacional e educativo revelou-se incorrecta. Por tudo isto, na definição dos limites do nosso plano de entrevistas, considerou-se decisivo o perfil ocupacional e educativo real encontrado em situação de interacção. Este, em alguns casos descoincidente com o perfil teoricamente atribuído, foi o indicador retido para efeitos de delimitação do processo de saturação da informação obtida. Doutra forma, teríamos aderido a critérios demasiado simplistas e redutores da realidade social.

Nos dois quadros seguintes confronta-se, para cada uma das empresas, a população total potencialmente analisável integrada em cada um dos domínios de tarefas por perfis-tipo, com o cálculo dos trabalhadores a entrevistar segundo critérios de representatividade estatística de cada perfil-tipo e o número de trabalhadores efectivamente entrevistados, segundo critérios de representatividade teórica.

Quadro 5.6

População total, representatividade estatística e ajustamentos para uma representatividade teórica por domínio de tarefas na LUME

Domínio de tarefas Perfil ocupacional-tipo	População total						Representatividade estatística			Representatividade teórica		
	Maquinação		Montagem		Total		Maqui- nação	Mon- tagem	Total	Maqui- nação	Mon- tagem	Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Qualificante e educativo intenso	12	40,0	7	6,0	19	12,9	2,4	1,4	3,9	5	3	8
Qualificante e educativo fraco	0	-	19	16,2	19	12,9	0	3,9	3,9	0	4	4
Desqualificante e educativo intenso	12	40,0	44	37,6	56	38,1	2,4	9,0	11,4	5	5	10
Desqualificante e educativo fraco	6	20,0	47	40,2	53	36,1	1,2	9,6	10,8	2	6	8
Total	30	100	117	100	147	100	6,1	23,9	30	12	18	30

Quadro 5.7

População total, representatividade estatística e representatividade teórica por domínio de tarefas na HAME

Domínio de Tarefas Perfil ocupacional- tipo	População total						Representatividade estatística e teórica		
	Maquinação		Montagem		Total		Maqui- nação	Mon- tagem	Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	N.º	N.º
Qualificante e educativo intenso	45	62,5	0	-	45	44,1	13	0	13
Qualificante e educativo fraco	1	1,4	0	-	1	1,0	0	0	0
Desqualificante e educativo intenso	24	33,3	22	73,3	46	45,1	7	7	14
Desqualificante e educativo fraco	2	2,8	8	26,7	10	9,8	1	2	3
Total	72	100	30	100	102	100	21	9	30

3.6.3. A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS AOS TRABALHADORES

O programa de entrevistas aos trabalhadores não lhes foi apresentado verbalmente⁴⁹. Os responsáveis directos propuseram uma abordagem aos trabalhadores de carácter informal.

⁴⁹ Enviar ou entregar uma carta a cada trabalhador para lhes comunicar a fase da investigação foi a hipótese avançada à direcção para se iniciar o contacto mais intenso com os trabalhadores, ainda que estes já estivessem de alguma forma familiarizados com a nossa presença, decorrente das actividades de observação directa.

Após entregue a listagem com a selecção amostral de trabalhadores que deveriam ser alvo de entrevista, o investigador e os responsáveis directos ou seus assessores procediam diariamente ao planeamento das entrevistas desse dia, em função das exigências do processo produtivo. Estes davam uma “palavrinha” ao trabalhador eleito para a entrevista e a partir daí era abordado pelo entrevistador. Explicava-se novamente o projecto em curso (já exposto na fase de observação das actividades de trabalho), questionando-se o trabalhador sobre o desejo de participação nesta fase do estudo, através de uma entrevista sobre a vida profissional. O acolhimento foi positivo e não se registou qualquer recusa de colaboração.

A entrevista estruturada (ou orientada para a resposta) foi aplicada pelo investigador, durante o horário laboral, em salas de formação ou de reuniões vulgarmente frequentadas pelos trabalhadores nas situações de trabalho, com uma ou outra excepção. O primeiro confronto dos entrevistados com a situação de entrevista foi marcado pela dúvida e incerteza quanto aos nossos objectivos, desconforto este que fomos eliminando à medida que a conversa ia avançando. Para não criar mais embaraços, começou-se por colocar as questões da entrevista de forma aberta e terminava-se solicitando ao entrevistado que comentasse algo, ainda não abordado, que considerasse importante. Assim sendo, a entrevista iniciou-se pelas questões 2 e 3 sob a forma de uma conversa sobre o percurso profissional, imprimindo-se alguma flexibilidade à aplicação do guião de entrevista estruturada. Por si só esta técnica de recolha de informação nada vale, sendo a forma de condução da entrevista e a qualidade da situação de interacção estabelecida decisivas do sucesso da informação recolhida.

Como a entrevista se centra na vida profissional e, particularmente, nas actividades de trabalho desenvolvidas, a presença do entrevistador e entrevistado no campo analítico alvo de estudo foram fundamentais para a postura de triangulação metodológica, visada na análise da mobilização de competências, concretizada num vaivém regular entre a observação directa da actividade de trabalho, as entrevistas conversacionais com os responsáveis directos e as entrevistas estruturadas aos trabalhadores. Viabiliza que, finda cada entrevista, o entrevistador volte com o trabalhador ao seu posto de trabalho para esclarecer um conjunto de dúvidas entretanto surgidas. Estas dificilmente eram verbalizadas pelos trabalhadores fora da situação laboral, sendo eles próprios a sugerirem o retorno ao posto para o esclarecimento das dúvidas do entrevistador.

O objectivo da entrevista integrava-se também numa perspectiva reflexiva. Pretendia-se que os sujeitos reflectissem sobre as questões colocadas, visto não se acreditar que os trabalhadores em causa, decorrente da sua trajectória de vida, tivessem um discurso estruturado e aprofundado sobre os seus processos de aprendizagem de saberes e de

mobilização de competências. A reflexão foi realizada frequentemente em voz alta e recheada de indecisões face ao conjunto de hipóteses de resposta apresentadas. Para facilitar este exercício de reflexão, dentro de um quadro de referência frequentemente estranho aos sujeitos, optou-se por expor por escrito em cartões coloridos as diferentes alternativas de resposta. Outros foram os exercícios em que se deixou maior margem de liberdade aos trabalhadores, colocando-os face a questões abertas.

Na LUME foi demonstrada alguma desconfiança face ao sigilo das informações prestadas. Desta feita, foi frequente, na parte da entrevista relativa aos modelos de gestão directa, a necessidade dos trabalhadores se certificarem da confidencialidade das suas respostas. Na HAME nunca se manifestou tal preocupação, o que se explica, entre outros aspectos, pela estrutura hierárquica rígida e poderosa existente na LUME *versus* a subtilidade e dispersão da mesma na HAME, como à frente veremos. A tensão gerada pela entrevista teve de ser amenizada quer no momento inicial, quer em alguns casos quando se colocava a questão das opiniões relativamente aos responsáveis directos. Depois, o clima de interacção melhorava e conseguia-se uma abertura total dos trabalhadores. Uma abertura algumas vezes incontrolável e que exigiu a interrupção de algumas entrevistas, quer por iniciativa do entrevistador, quer – no caso da HAME – por iniciativa dos trabalhadores, com o intuito de evitarem disfuncionamentos no processo produtivo decorrentes da ausência. Houve necessidade de comunicar aos responsáveis directos este obstáculo à prossecução das entrevistas para tentar acordar com eles uma outra oportunidade de inquirição daqueles trabalhadores. Este aspecto remete novamente para a alteração das condições da pesquisa organizacional durante o seu percurso.

De facto, apesar de, na generalidade, os trabalhadores gostarem de falar sobre si, sobre o seu trabalho e sobre a empresa – o que se manifestou, no fim da entrevista, em expressões do tipo “gostei de falar consigo”, “foi bom estar aqui”, “precisava mesmo de descansar – também experimentaram, em alguns casos, situações conflituais entre o desejo de conversar e a responsabilidade profissional de produzir. Longe do ambiente calmo e relaxado que marcou, até aos anos 70, as investigações clássicas⁵⁰, actualmente impera um ambiente marcado por alguma tensão para o trabalhador, entre a possibilidade legítima e autorizada de conversar sobre si e o seu trabalho e a preocupação em responder às exigências produtivas das empresas.

⁵⁰ Veja-se a título de exemplo o contraste com as condições de pesquisa que Whyte salientou nos seus diversos estudos organizacionais. Cf. Whyte (1984).

Na realidade, o maior obstáculo sentido nas entrevistas aos trabalhadores foi o das exigências produtivas. Na LUME, o absentismo, fundamentalmente nas unidades funcionais integradas no domínio de tarefas da montagem, coloca graves problemas de prossecução do plano produtivo e, frequentemente, os assessores dos responsáveis directos tiveram de assumir tarefas de execução. Por sua vez, aos trabalhadores impôs-se ocuparem mais do que o posto de trabalho que lhes era afecto. Na HAME foi a plurivalência dos trabalhadores que nos colocou maiores dificuldades. Apesar de os trabalhadores serem de alguma forma substituíveis entre si, pelo menos após a realização do *set up* do equipamento, as exigências produtivas são inúmeras e há dificuldade em retirá-los dos postos de trabalho, na medida em que a plurivalência induz a que quando dispensados das suas funções sejam requisitados para o exercício de outras que lhes são afectas no momento. As mudanças de turno mensais, o trabalho suplementar e respectivo descanso compensatório, as auditorias externas⁵¹ e a formação contínua de reciclagem impediram-nos, muitas vezes, de prosseguir o plano de entrevistas, o qual era interrompido por períodos de tempo mais ou menos longos. A duração das entrevistas contribuiu igualmente para dificultar a sua aplicação. Na HAME foram, em média, mais longas do que na LUME.

Esta diferenciação na duração das entrevistas suscita uma reflexão acerca da possível influência das regras de comportamento organizacionais nas situações de entrevista. O grau e tipo de liberdade que pauta os comportamentos dos sujeitos no interior da organização, a autonomia e capacidade de iniciativa que lhes é atribuída parecem ter tradução no comportamento dos trabalhadores em situação de interacção. Não se exclui desta constatação a influência de outras variáveis, nomeadamente os graus de escolaridade detidos pelos trabalhadores. Porém, resta saber se aquelas características organizacionais não contribuem de igual modo para a homogeneidade dos comportamentos individuais em situação de entrevista. Na HAME, o ambiente de trabalho é amigável, a relação com os responsáveis directos faz-se de forma aberta e sem bloqueios manifestos visíveis. A ausência de chefias directas no sentido tradicional do termo e a submissão a vários responsáveis traduz-se numa maior liberdade de actos e de expressão. Os trabalhadores têm o que contar, são mais vivos na manifestação das suas expressões e, em geral, mais entusiastas do seu trabalho⁵². Na LUME, as entrevistas são mais curtas, sobretudo entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem,

⁵¹ Cuja duração foi em média de 2 dias, para além das reuniões de preparação dos trabalhadores para as mesmas.

⁵² Ao reflectir com o responsável da formação, é levantada a hipótese de os sujeitos estarem submetidos a uma maior pressão e, por isso, precisarem de comunicar. É uma hipótese que não está fora de reflexão, visto estarmos face a verdadeiras catarses sobre o trabalho individual.

alongando-se entre os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, diferenciação esta não constatada na HAME. Da mesma forma, como já se referiu, o diálogo acerca dos responsáveis directos era um momento complicado em que a situação de interacção nem sempre fluiu e em que houve necessidade de reafirmar a independência do investigador face à empresa e tranquilizar os trabalhadores quanto às intenções do estudo. Na HAME, este receio não se manifestou. Os papéis assumidos pelos responsáveis são os de coordenação e organização, sobressaindo mais a função de facilitador do que a de autoridade. Na LUME, o ambiente de trabalho vivido é mais repressor, a liberdade e a autonomia restritas, o que se materializa num maior poder de autoridade e de dominação legítima, exteriorizado pelos responsáveis directos e seus assessores. Deste modo, poder-se-á afirmar, a título hipotético, que a primeira é uma empresa mais libertadora enquanto a segunda se apresenta como inibidora, o que condiciona o tipo de relações estabelecidas no seu seio, nomeadamente a situação de interacção em que estivemos envolvidos. Equaciona-se também se a realização desta entrevista fora do ambiente de trabalho teria produzido resultados distintos, na medida em que os trabalhadores estariam libertos dos constrangimentos organizacionais e produtivos.

3.7. UMA ABORDAGEM SÍNTESE

Sintetizam-se, de seguida, as fases de recolha de informação accionadas para dar conta do processo de construção social de competências:

(i) análise da organização e conteúdo da actividade de trabalho, através de entrevistas conversacionais informais e do preenchimento da grelha da organização do trabalho com responsáveis directos;

(ii) selecção de actividades de trabalho de natureza idêntica nas duas empresa, de forma a sustentar uma metodologia comparativa entre os dois estudos de caso em curso. Selecção de unidades funcionais, no seio de cada uma das empresas, suficientemente distintas em termos de organização e conteúdo da actividade de trabalho;

(iii) levantamento das perturbações-chave que ocorrem nas unidades funcionais e análise através de depoimentos orais e escritos dos responsáveis operacionais;

(iv) análise documental de descrição de funções, conteúdos formativos programáticos e instruções operacionais de trabalho;

(v) observação directa das actividades de trabalho, acompanhada dos protocolos verbais baseados na TPC;

(vi) inventário das acções técnicas de trabalho, principais e auxiliares, e de todas as características que permitem descrever, analisar e avaliar em pormenor as actividades de trabalho em estudo;

(vii) agregação dos postos de trabalho de acordo com as suas características de complexidade, responsabilidade e amplitude da intervenção dos trabalhadores (tipos I e II), dentro de cada um dos grandes domínios de tarefas estudados, tomando em conta as especificidades de cada empresa;

(viii) validação da agregação e tipificação dos postos de trabalho com os responsáveis directos;

(ix) definição do perfil ocupacional e educativo de cada trabalhador segundo os critérios: conteúdo da actividade de trabalho; trajectória escolar e educativa (formação escolar e profissional na empresa);

(x) selecção, em cada uma das empresas estudadas, de uma amostra teórica ou qualitativa de 30 trabalhadores a partir do seu perfil ocupacional e educativo;

(xi) entrevista estruturada aos trabalhadores que insere um conjunto de questões directamente orientadas para a análise dos processos de aquisição, estimulação e desenvolvimento das competências;

(xii) tratamento qualitativo e quantitativo da informação, considerado no ponto que se segue.

4. OPÇÕES DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Até ao momento, a metodologia exposta releva a posição de combinação e continuidade assumida entre dois tipos de paradigma, qualitativo e quantitativo, que se manifesta igualmente no domínio das técnicas de tratamento da informação. Privilegiaram-se dois grandes tipos de técnicas de tratamento da informação: a análise de conteúdo, na sua vertente de análise categorial combinada com as análises de enunciação e de co-ocorrências; a análise estatística univariada e multivariada.

4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

A técnica da análise de conteúdo foi aplicada a todos os documentos não estruturados e aos registos de respostas abertas resultantes das diversas entrevistas, de forma a caracterizar as condições de produção destes. Considera-se, na perspectiva de Vala, que

o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção dos discursos a analisar e as condições de produção da análise (1986, p. 104).

A análise de conteúdo foi usada, segundo uma matriz de análise qualitativa, quer para efeitos de descrição do conteúdo manifesto nos discursos, quer para efeitos de inferência e atribuição de sentido, de acordo com o modelo de análise construído e os conceitos analíticos mobilizados. Esteve na base da organização e classificação da informação e permitiu estabelecer relações de associação entre as variáveis do modelo.

Segundo a classificação de Bardin (1986), num manual clássico de análise de conteúdo, o tratamento das informações obtidas tem na sua base a análise de conteúdo categorial, onde se desdobram os discursos em unidades e em categorias temáticas segundo reagrupamentos analógicos. Esta primeira operação de classificação foi combinada com dois tipos de técnicas de análise de conteúdo que a completam. São estas: a análise da enunciação que se apoia na concepção da comunicação como um processo e em que o discurso não é concebido como uma transposição transparente de opiniões, de atitudes e de representações (...) mas um momento num processo de elaboração, com tudo o que isso comporta de contradições, de incoerências, de imperfeições (Bardin, 1986, p. 170) e a análise das co-ocorrências que analisa as relações de associação entre temas no discurso. Assinala as presenças simultâneas ou as dissociações de elementos pela sua não presença «anormal» (Bardin, 1986, p. 198), partindo do princípio que estas informam acerca das ideologias, preocupações latentes individuais e colectivas, estereótipos ou representações sociais (Bardin, 1986, p. 202). Deste modo, a análise incidiu sobre o encadeamento dos discursos dos agentes, os quais foram utilizados sob a modalidade de depoimentos que reflectem uma determinada posição, perspectiva e concepção sobre um assunto particular (Parente, 1995, p. 323-324).

A sua aplicação concreta passou pela análise vertical temática – das entrevistas aos dirigentes, dos documentos não estruturados, dos registos das grelhas de observação e das

questões abertas das entrevistas estruturadas aos trabalhadores e do inquérito aos responsáveis directos – com recurso a grelhas de análise do significado. Alguns destes significados foram previamente definidos, outros emergiram e foram codificados a partir dos próprios discursos. Prosseguiu-se com uma análise horizontal temática, reunindo todos os depoimentos dos diversos interlocutores sobre um determinado problema, procurando através da análise transversal (Bardin, 1986, p. 66) esclarecer os problemas, aprofundar as questões, analisar as incongruências dos discursos e categorizar conteúdos. Foram seguidos procedimentos de tratamento idênticos para a classificação das notas de campo.

As categorizações resultantes da análise de conteúdo foram alvo de dois tipos de abordagem: uma abordagem qualitativa, em que os depoimentos dos diversos interlocutores foram alvo de uma utilização descritiva⁵³ e explicativa⁵⁴; uma abordagem frequencial e quantitativa (Bardin, 1986, p. 66), desenvolvida no ponto seguinte.

4.2. ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa aplicou-se fundamentalmente às informações resultantes das entrevistas aos trabalhadores. Contou ainda com outro tipo de informações, nomeadamente resultantes do inquérito aos responsáveis directos, o qual, estando na base da definição dos modelos de gestão directa, foi, numa fase posterior à análise qualitativa, igualmente alvo de um tratamento quantitativo.

No tratamento estatístico foram utilizados dois tipos de programas informáticos: o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e o *Système pour l'Analyse des Données* (SPAD) e ambos constituíram um poderoso apoio às operações estatísticas necessárias aos objectivos interpretativos propostos de estabelecimento de relações de associação entre as variáveis do modelo analítico.

O tratamento quantitativo, univariado e bivariado, foi realizado com o apoio do SPSS para o cálculo de medidas de estatística descritiva, construção de índices e de escalas de

⁵³ Cf., a título exemplificativo, os quadros de depoimentos nº 8.6 e 8.7 utilizados no ponto 3 do capítulo 8 que visam objectivos demonstrativos.

⁵⁴ Cf., nos pontos 3.4 dos capítulos 6 e 7, a análise dos inquéritos aos responsáveis directos, em que se procurou definir os modelos de gestão directa que caracterizam os responsáveis de cada unidade funcional, a partir de uma análise qualitativa das suas práticas de gestão dos RH, das opiniões e representações expressas, bem como dos seus perfis sócio-profissionais.

atitudes. Com objectivos descritivos, construíram-se bases de dados por empresa – cada uma integra 30 casos para o conjunto de variáveis decorrentes da aplicação das entrevistas aos trabalhadores, umas resultado directo das questões formuladas, outras resultantes de uma categorização prévia por intermédio da análise de conteúdo. Tratam-se, na sua maioria, de variáveis de natureza nominal e ordinal.

Apesar de se ter optado por uma técnica de recolha de informação estruturada, não se quis impor aos sujeitos limites de resposta, pelo que predominaram as questões de escolha múltipla em detrimento das de escolha única. As questões de escolha múltipla bem como as questões abertas, que foram alvo de análise de conteúdo e igualmente codificadas como questões de escolha múltipla, implicaram que cada alternativa de resposta proposta fosse tratada como sendo resposta única de uma questão independente. Deste modo, prevalecem ao longo do texto da dissertação, nos capítulos 6 e 7, situações em que para cada uma das respostas possíveis é indicada a percentagem de indivíduos que a escolheram relativamente ao número total de casos em análise, o que, compreensivelmente, origina percentagens superiores a 100 %.

O tratamento quantitativo multivariado foi realizado com o apoio do SPAD, procedendo-se a uma análise multivariada de correspondências múltiplas e a uma análise classificatória. A particularidade deste procedimento reside na articulação da primeira, que opera reduzindo a informação através da identificação de novas variáveis-síntese, em menor número que o conjunto inicial, com a segunda, a qual proporciona uma descrição dos factores ao definir a estrutura de relações entre as variáveis, facilitando deste modo a interpretação dos resultados (Lebart; Morineau; Piron, 2000).

A aplicação desta técnica permitiu interpretar e clarificar a estrutura relacional que caracteriza as variáveis intervenientes no processo de construção social das competências profissionais. Pretendeu-se definir perfis de indivíduos caracterizados por um conjunto de variáveis que representam as relações-tipo mais frequentes para cada uma das problemáticas definidas no modelo analítico como variáveis independentes do processo de construção social das competências. Os perfis formados por estruturas de associação entre variáveis constituem uma via para a compreensão das relações de proximidade e de afastamento entre as variáveis utilizadas na análise de cada uma das problemáticas. É esta perspectiva relacional proporcionada pela análise de correspondências múltiplas que, segundo Bourdieu, explica a utilização intensiva desta técnica em detrimento, por exemplo, das análises de regressão múltipla, na medida em que é uma técnica que «pensa» em termos de relações, correspondendo

exactamente àquilo que é o mundo social e que o autor procura equacionar a partir da noção de campo (Bourdieu, 1992, p. 72 in Bourdieu; Wacquant, 1992, p. 72).

Trata-se de uma técnica que viabiliza uma outra forma de relacionar variáveis, isto é, de elaborar tabelas cruzadas de frequências com o objectivo de identificar estruturas de associação entre variáveis. Permite constituir agrupamentos através das semelhanças entre as incidências das frequências relativas das variáveis em análise, definindo as respectivas combinações de variáveis unicamente a partir da proximidade dos valores das frequências relativas. São por isso técnicas exploratórias e não confirmatórias, que objectivam descobrir possíveis relações entre variáveis num espaço multidimensional, não sendo portanto testes de hipóteses (Pestana; Gageiro, 1998, p. 293). Nesta mesma perspectiva, Blausius afirma que a análise de correspondências deve ser usada para descrever dados, obter uma noção acerca da estrutura das variáveis e desenvolver hipóteses. Num segundo momento (com uma amostra diferente) estas novas assunções (ou novas hipóteses) têm de ser testadas (através de um método confirmatório) (1994, p. 24).

Seguindo a proposta destes autores, a análise de correspondências múltiplas é usada neste trabalho enquanto auxiliar de interpretação para ajudar a definir a estrutura dos perfis, ou seja, para fornecer o que vulgarmente se designa, na gíria da investigação, de uma “arrumação dos dados”. Esta aproximação inicial ignora o significado teórico dos mesmos. Optou-se por analisar as propostas de perfis resultantes de uma mera análise das regularidades do ponto de vista estatístico, juntamente com as informações qualitativas detidas (resultantes da permanência nas empresas, da observação directa e das próprias situações de entrevista criadas), decidindo-se pela selecção de um ou outro nível de agrupamentos em função do seu significado teórico, isto é, decidindo-se acerca das propostas de agregação de forma enriquecida porque apoiada em informação qualitativa.

Deste modo, o interesse pela análise de correspondências múltiplas neste trabalho não é tanto a aproximação estatística no sentido estrito, mas as propostas de estruturação da informação que auxiliam à sua organização e interpretação. Na análise destas propostas, as decisões tomadas assumem um cariz qualitativo, pelo que nos interessaram menos os valores das soluções numéricas⁵⁵ e mais a interpretação teórica das mesmas. De acordo com esta utilização da técnica, optou-se por colocar sempre em anexo as soluções numéricas para que o

⁵⁵ Cf. nos anexos ao capítulo 8 relativos à análise de correspondências múltiplas (do anexo 8.A ao 8.N), nomeadamente os valores relativos às % dos valores das variáveis na população, % dos valores das variáveis na classe, % da classe nos valores das variáveis e valores-teste.

leitor mais interessado na análise de correspondências múltiplas pudesse confrontar os dados de um ponto de vista estatístico.

A adequação da aplicação da análise de correspondências múltiplas neste estudo resulta igualmente por se tratar de uma técnica muito pouco exigente em termos da robustez das informações. Porém, há um conjunto de critérios estatísticos a que devem obedecer quaisquer informações para que possam ser alvo de uma análise estatística. Estes requisitos remetem fundamentalmente para o tamanho da amostra/universo e para a dispersão da distribuição dos dados. No que se refere ao primeiro, quanto maior for o tamanho da amostra/universo mais fiáveis são as informações retiradas. Nesta análise, trabalhou-se com um número muito reduzido de casos ($N= 60$), o que na perspectiva de alguns estatísticos, particularmente os defensores das metodologias quantitativas, poderia mesmo inviabilizar qualquer tipo de análise estatística, enquanto para outros tais tratamentos são possíveis a partir de um número mínimo de 30 casos⁵⁶. Dados os objectivos comparativos entre as duas empresas, orientadores da análise, optou-se por associar as duas bases de dados e aplicar este procedimento aos 60 casos.

No que concerne ao critério da dispersão da distribuição é consensual entre os estudiosos que quanto maior for a dispersão das informações, mais reduzida é a fiabilidade das análises estatísticas efectuadas⁵⁷, particularmente quando estas derivam de uma amostra/universo restrito. Neste trabalho, a dispersão da distribuição é motivada quer pelo número reduzido de casos, quer pelo elevado número de variáveis consideradas na análise, que totalizam 617 (entre variáveis resultantes de questões originais da entrevista estruturada aos trabalhadores e novas variáveis criadas por agregação e categorização posterior). A análise estatística descritiva permitiu, desde logo, detectar sinais de excessiva dispersão, pelo que se procedeu a agregações de variáveis em grandes tipos, de modo a viabilizar-se a análise multivariada. Doutra forma, correr-se-ia o risco de ter tantas variáveis a testar como diferenciadoras dos perfis quantos os casos em análise.

Por tudo isto, aplicou-se a análise de correspondências múltiplas por agrupamento temático e de forma etápica. As variáveis foram introduzidas progressivamente no modelo, atendendo às dimensões e subdimensões⁵⁸ em análise por agrupamento temático, a saber: conteúdo das competências, aprendizagem contínua decorrente do desempenho laboral,

⁵⁶ Cf., nomeadamente, Kazmier (1982, p. 127).

⁵⁷ Cf., nomeadamente, Lebart, L.; Morineau, A.; Piron, M. (2000).

⁵⁸ V. a título ilustrativo os anexos 8.B, C e D do capítulo 8 relativos à aplicação da análise de correspondências múltiplas ao conceito de competências, o que implicou a aplicação da mesma por dimensão das competências, respectivamente, técnicas, estratégicas e relacionais.

aprendizagem por via das mudanças no trabalho, trajectórias profissionais e formativas (internas e externas), lógicas de aprendizagem e avaliação da formação profissional, auto-conceito do desempenho laboral e avaliação da integração profissional. Inicia-se a análise de cada agrupamento temático com um menor número de variáveis, complexificando-a de seguida com a introdução de outras variáveis. A aplicação sequencial da técnica de análise estatística que referenciamos aos valores das variáveis de cada um dos agrupamentos temáticos, possibilitou a constituição de perfis de indivíduos, que designámos de perfis parciais temáticos, os quais foram usados para uma reclassificação posterior do universo de análise. Nesta reclassificação, cada indivíduo foi recodificado, partindo agora da sua integração em cada um daqueles perfis. Foi sobre estes perfis parciais temáticos que, novamente, se aplicaram os procedimentos da análise de correspondências múltiplas⁵⁹. Esta constitui razão acrescida para que se valorize menos neste trabalho as soluções numéricas resultantes da aplicação da técnica e se privilegie a interpretação teórica dos perfis.

De acordo com os princípios e fundamentos expostos, os critérios técnicos adoptados na aplicação deste procedimento implicaram uma adaptação à configuração da informação de base e ao tipo, características e frequência de respostas válidas. Tendo em conta estes condicionalismos, quer em termos do número restrito de casos, quer relativos à multiplicidade de valores assumidos pelas variáveis para cada um dos agrupamentos temáticos considerados e, simultaneamente, os objectivos de encontrar perfis de indivíduos que representassem as situações-tipo mais frequentes para cada um dos agrupamentos temáticos, optou-se por aplicar uma metodologia de tratamento com três etapas principais: análises factoriais de correspondências múltiplas; análise classificatória dos indivíduos com base nos resultados da etapa anterior; análise da descrição dos perfis classificados⁶⁰.

⁵⁹ V. a título ilustrativo, no anexo 8.A do capítulo 8, a análise de correspondências múltiplas que esteve na origem da construção dos perfis finais de trabalhadores. Estes resultam da aplicação de uma nova análise de correspondências sobre os perfis parciais temáticos.

⁶⁰ V. no anexo 5.T a sequência de procedimentos metodológicos adoptados na aplicação da análise de correspondências múltiplas. Os anexos ao capítulo 8 (do 8.A ao 8.N) referentes aos perfis parciais temáticos e aos perfis finais de trabalhadores integram a informação relativa: às variáveis activas no modelo, ao dendrograma e à solução numérica que caracteriza os perfis definidos.