

CAPÍTULO 8

PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE SABERES E DE MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Os vectores analíticos que, aos níveis macro, meso e micro, condicionam, em cada uma das empresas estudadas, a construção social de competências profissionais foram sublinhados e discutidos, numa perspectiva fundamentalmente descritiva, nos dois capítulos anteriores. No presente capítulo interessa desenvolver uma abordagem interpretativa, comparativa e de síntese acerca das características diferenciadoras entre as duas empresas. Procura-se com esta proposta analítica perceber, de acordo com as orientações teóricas que guiam a investigação e com a utilização de técnicas estatísticas adequadas, de que modo é que as diferentes configurações organizacionais e gestionárias se relacionam com os processos de produção de saberes e de mobilização de competências. O objectivo é responder à questão norteadora deste trabalho que incide sobre as relações diferenciadas que no seio das empresas se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores.

1. UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA CLASSIFICATÓRIA E DIFERENCIADORA

Este capítulo é constituído com base na interpretação dos resultados das diversas análises factoriais de correspondências múltiplas e análises classificatórias efectuadas sobre as informações obtidas através dos diferentes instrumentos de recolha de informação utilizados, com o objectivo de analisar os processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Através da combinação destas duas técnicas de análise multivariada, procurou-se encontrar as estruturas latentes de relações entre variáveis¹. Estas foram aferidas através dos perfis exploratórios de relacionamento entre as variáveis trabalhadas por agrupamentos de temáticos.

Numa primeira fase, aplicou-se a análise factorial de correspondências múltiplas seguida de uma análise classificatória aos seguintes agrupamentos temáticos, a saber: conteúdo das

¹ V. no anexo 5.T, os procedimentos de aplicação e de interpretação usados no âmbito das técnicas de análise multivariada.

competências, práticas de aprendizagem individual e as condições organizacionais de aprendizagem, trajetórias profissionais e formativas, avaliação sobre a aprendizagem e formação profissional, auto-conceito de desempenho laboral e avaliação da integração profissional². A aplicação aos indicadores de cada um dos agrupamentos temáticos daquela sequência de técnicas estatísticas permitiu a constituição de perfis de indivíduos, que designámos de perfis parciais temáticos usados para efeitos de uma reclassificação posterior do universo de análise. Nesta reclassificação cada indivíduo foi recodificado, agora a partir da sua integração em cada um daqueles.

Foi sobre estes perfis parciais temáticos que foi aplicada novamente, num segundo momento, uma análise factorial de correspondências múltiplas e uma análise classificatória. Nestas, para além dos perfis parciais temáticos resultantes da primeira fase de tratamento multivariado, integraram-se igualmente outros indicadores isolados quer de carácter sociodemográfico, quer de caracterização da organização do trabalho e dos modelos de gestão directa³.

A figura 8.1 representa, sob a forma de dendrograma, a partição da população em classes homogéneas⁴, isto é, em dois ou em quatro perfis finais⁵. A melhor partição, definida como a divisão que forma grupos coerentes do ponto de vista estatístico a partir do conjunto de perfis parciais temáticos, aponta para uma subdivisão da população em análise em quatro

² Informação resultante da aplicação das entrevistas aos trabalhadores (v. no anexo 5.P o guião da entrevista estruturada aos trabalhadores).

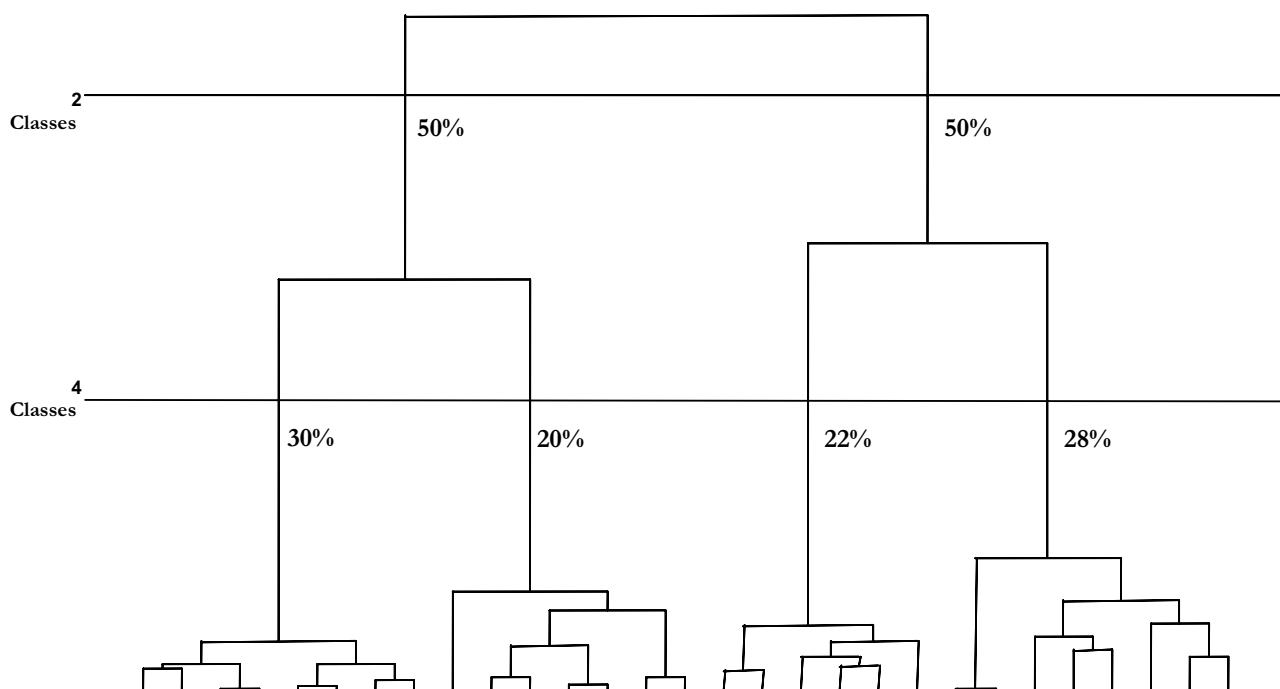
³ Informações resultantes de indicadores contidos na entrevista aos trabalhadores (anexo 5.P), no inquérito sobre os modelos de gestão aplicada aos responsáveis directos (anexo 5.W) e na grelha de observação da organização do trabalho (anexo 5.N). Deste modo, retoma-se neste capítulo, agora com teor explicativo e de confronto, informação descrita nos capítulos anteriores.

⁴ Classes, perfis ou grupos são vocábulos sinónimos usados para identificar os agrupamentos de sujeitos constituídos a partir da aplicação das técnicas estatísticas multivariadas.

⁵ Estes resultam da aplicação da análise classificatória às contribuições dos factores resultantes da análise factorial de correspondências múltiplas sobre os perfis parciais temáticos, classificando o conjunto de sujeitos a partir das primeiras coordenadas factoriais criadas pelo método de análise factorial.

classes diferenciadas⁶. Estas constituem quatro perfis finais dotados igualmente de coerência sociológica interna. É sobre esta partição⁷ que se centra a nossa atenção neste capítulo.

Figura 8.1
Partição dos perfis finais



Se atendermos à partição do dendrograma em duas classes (figura 8.1), são os domínios de tarefas onde os trabalhadores desempenham as actividades de trabalho que se constituem como elementos diferenciadores: por um lado, o domínio da maquinação e, por outro, o da montagem⁸. Significa assim que os conteúdos das actividades de trabalho inerentes aos

⁶ Trata-se da melhor partição da população na medida em que, após a análise de várias partições da classificação se optou pela que, face ao número de indivíduos em análise e às características dos perfis resultantes, apresentava uma maior coerência interna dentro de cada perfil ou grupo. A partição seleccionada é a que representa valores de sobre-representação médios mais elevados no conjunto de todos os grupos classificados.

⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica resultante da aplicação da técnica de análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória aos perfis parciais temáticos e às variáveis de carácter sociodemográfico, organizacional e gestor. Para definir os perfis finais de trabalhadores reteve-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01.

⁸ Para valores de teste na ordem dos 8,10, na primeira classe estão agregados 100% dos trabalhadores a exercerem actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinação e na segunda 96,5% dos trabalhadores com actividade no domínio de tarefas da montagem.

domínios de tarefas da maquinação e da montagem sobrepõem-se a outras dimensões caracterizadoras das empresas, assumindo um forte poder diferenciador sobre as restantes variáveis em análise. Isto é visível no facto de a diferenciação entre as empresas se posicionar a um nível inferior da diferenciação entre domínios de tarefas (partição em duas classes e em quatro classes, respectivamente), o que revela que as diferenciações entre empresas são menores do que as diferenciações entre domínios de tarefas.

A pertença dos trabalhadores a uma empresa particular enquanto elemento estruturador de configurações organizacionais e gestionárias próprias era considerada, a título de hipótese teórica, o elemento distintivo principal das modalidades assumidas pelos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Porém, constatou-se que aquela tem menos peso na definição dos perfis finais do que a pertença dos sujeitos a um domínio de tarefas. E em qualquer uma das partições do dendrograma (figura 8.1) o domínio de tarefas assume, sempre, um papel diferenciador, independentemente do número de classes de partição. Sendo assim, os trabalhadores da LUME e da HAME que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação aproximam-se entre si, diferenciando-se nitidamente dos que exercem actividades no domínio de tarefas da montagem. Estes, por sua vez, independentemente de pertencerem à LUME ou à HAME, encontram-se também mais próximos uns dos outros.

A sobredeterminação da variável domínio de tarefas é acentuada para os perfis parciais temáticos relativos aos conteúdos das competências e às trajectórias profissionais e formativas internas. A sua determinação é menos forte no que se refere à aprendizagem individual e às práticas organizacionais de aprendizagem, à avaliação sobre a aprendizagem e formação profissional, ao auto-conceito do desempenho laboral e à avaliação da integração profissional. Estes perfis parciais temáticos são directamente condicionados pelos modelos de organização do trabalho e pelos modelos de gestão adoptados nas empresas, embora nunca se anule totalmente aquela determinação intermédia. É, no entanto, inegável a apropriação organizacional e gestionária que é feita no interior das empresas sobre a natureza das actividades de trabalho de cada um dos domínios de tarefas.

Assim sendo, a actividade de trabalho, ao exercer um poder de diferenciação mais forte entre os trabalhadores do que a variável empresa, remete para factores associados à especificidade das qualificações, dos postos de trabalho, da tecnologia e dos processos de formação no trabalho, como estruturantes de modelos organizacionais e gestionários que orientam a constituição dos mercados internos de trabalho. Assume-se a partir daqui uma estruturação do mercado interno das duas empresas em dois segmentos: o segmento dos

trabalhadores da maquinação, que corresponde aos mercados profissionais de qualificações transferíveis (Marsden, 1989); o segmento dos trabalhadores da montagem, que é equiparado aos mercados de trabalho não qualificados e ocasionais (Marsden, 1989). E questiona-se qual o papel das empresas, dos seus modelos organizacionais e gestores nesta segmentação operária.

A divisão da população em análise em quatro perfis nitidamente diferenciados constitui a base estruturadora das interpretações que se seguem e que têm como ponto de partida a pertença dos trabalhadores a um domínio de tarefas e a uma empresa particular.

Os perfis 1 e 2 caracterizam os trabalhadores inseridos no domínio de tarefas da maquinação: o primeiro agrega os trabalhadores da HAME e integra apenas indivíduos do sexo masculino; o segundo reporta aos trabalhadores da LUME. Ambos estão associados ao segmento primário dos mercados internos de trabalho (Doeringer; Piore, 1985). Os perfis 3 e 4 caracterizam os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem, respectivamente, da HAME – onde se integram apenas trabalhadores do sexo feminino – e da LUME e representam o segmento secundário dos mercados internos de trabalho (Doeringer; Piore, 1985) (quadro 8.1).

Quadro 8.1

Distribuição dos trabalhadores por perfis finais

	N.º	%
Perfil 1⁹	18	30,0
Perfil 2¹⁰	12	20,0
Perfil 3¹¹	13	21,7
Perfil 4¹²	17	28,3
Total	60	100,0

A exposição que se segue visa dar conta destes quatro perfis finais que se evidenciaram a partir da estrutura inicial da informação em perfis parciais temáticos. O ponto de vista adoptado é o de uma análise exploratória que destaca, como as técnicas estatísticas usadas sugerem, as dissemelhanças que caracterizam os perfis. É uma óptica de diferenciação que preside à abordagem interpretativa desenvolvida, a qual é tributária das orientações teóricas

⁹ Integra os entrevistados n.ºs 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 e 60.

¹⁰ Integra os entrevistados n.ºs 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26.

¹¹ Integra os entrevistados n.ºs 12, 37, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 e 59.

¹² Integra os entrevistados n.ºs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 27, 28, 29 e 30.

que guiam a investigação. Este enfoque impõe limitações à abordagem sociológica ao ignorar determinadas características sociologicamente significativas que, por serem comuns a diferentes perfis parciais temáticos, não os diferenciam estatisticamente. De forma a ultrapassar-se esta limitação, sempre que sociologicamente relevante, optou-se por utilizar estas variáveis caracterizadoras nas exposições analítico-explicativas. São variáveis que, apesar de não discriminarem os perfis finais ou os perfis parciais temáticos entre si, são indispensáveis para o quadro interpretativo accionado quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista das regularidades numéricas evidenciadas.

Ao longo deste capítulo, a análise proposta articula dois tipos de variáveis: as variáveis significativas, que intervêm na estruturação dos perfis de trabalhadores e permitem explicar a estrutura latente das relações entre variáveis; as variáveis caracterizadoras ou suplementares, exteriores ao modelo de análise estatística, usadas por força do significado sociológico assumido no quadro interpretativo accionado. Para as primeiras, o leitor encontra, nos vários anexos estatísticos que vão sendo referenciados, as variáveis activas (va)¹³ que foram submetidas à análise multivariada e a respectiva solução numérica. Para as segundas, e de forma a dar conta da incidência nesses perfis das variáveis caracterizadoras ou suplementares, optou-se por utilizar as distribuições de frequências¹⁴.

Em primeiro lugar, questiona-se o conteúdo das competências accionadas na actividade de trabalho. Segue-se a análise dos processos de produção dos saberes a partir da exploração das características da aprendizagem individual e das condições organizacionais e gestionárias da aprendizagem seio das empresas. A análise dos processos de produção de saberes e de mobilização de competências, quer no seio das empresas, quer no seu exterior, constitui o terceiro ponto analítico, destacando-se o papel das trajectórias profissionais e formativas internas dos dois segmentos de trabalhadores. Finalmente, e relevando a importância da lógica dos sujeitos e do sentido vivido nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências, centra-se a análise numa dimensão avaliativa subjectiva dos sujeitos acerca do seu auto-conceito de desempenho laboral, sobre a aprendizagem e a formação e sobre a sua integração profissional.

¹³ Sigla usada nos diferentes anexos estatísticos referidos ao longo do capítulo.

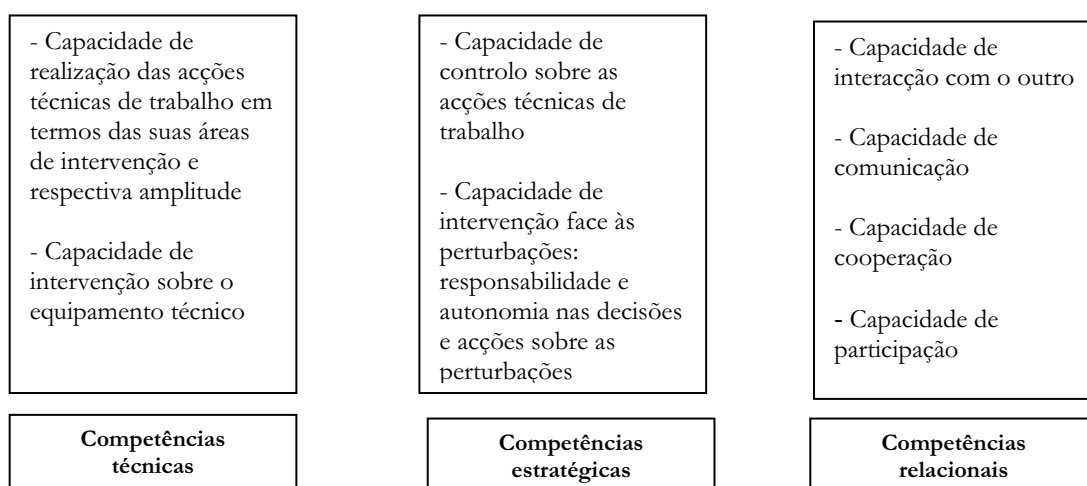
¹⁴ De forma a esclarecer-se o significado das variáveis caracterizadoras ou suplementares exteriores ao modelo de análise multivariada, optou-se por fazer uso das frequências relativas e absolutas, indicando-as entre parênteses no texto ou através de um grafismo em itálico nos quadros para as diferenciar das restantes.

2. CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS MOBILIZADAS

A análise do conteúdo das competências incidu sobre três dimensões analíticas fundamentais – as competências técnicas, as competências estratégicas e as competências relacionais –, abordadas a partir da análise da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores. A análise da mobilização das competências operacionaliza-se segundo a lógica das capacidades para a acção, sintetizadas na figura 8.2.

Figura 8.2

Conteúdo das competências



As competências técnicas dizem respeito a um conjunto de capacidades que permitem realizar acções de trabalho coerentes e distintas no seio de um determinado domínio de tarefas, bem como às diversas intervenções práticas que essas acções parcelares implicam¹⁵. São definidas em função das capacidades cognitivas que governam a acção em termos da sua amplitude e das diferentes áreas de intervenção. A relação dos trabalhadores com o equipamento técnico, assim como com os procedimentos pelos quais dominam o processo técnico de trabalho constituem os factores estruturadores deste tipo de competências. Estas implicam capacidades de combinação de saberes heterogéneos e de coordenação das acções para encontrar soluções e resolver perturbações (Lopes; Lacomblez, coords., et al., 1999). A execução das acções de trabalho tem subjacente capacidades cognitivas, que dizem respeito a operações intelectuais simples (enumerar, comparar, definir, descrever) ou mais complexas

¹⁵ V. nos capítulos 6 e 7, respectivamente nos pontos 2.4 e 2.3.2, a discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho no eixo técnico-organizacional de análise do conteúdo da actividade de trabalho.

(generalização indutiva, generalização construtiva, raciocínio analógico, raciocínio abstracto) (Lopes; Lacomblez, coords., et al., 1999). Trata-se de competências que assumem um carácter combinatório e resolutorio.

As competências estratégicas, por sua vez, definem-se menos pelo seu conteúdo substantivo, ao dizerem respeito ao grau de controlo que os trabalhadores exercem sobre as acções de trabalho, à qualidade da sua execução e também à responsabilidade, autonomia e iniciativa presentes nas suas decisões e acções. O conjunto de auto-regulações que garante o bom funcionamento do sistema de produção, fundamentalmente no domínio da resolução das perturbações, não apenas relativamente às intervenções desencadeadas, mas particularmente ao grau de envolvimento na resolução, bem como aos seus objectivos, integra-se neste tipo de competências. Deste modo, a dimensão analítica principal das competências estratégicas remete para as acções desencadeadas pelos trabalhadores face às perturbações com que se defrontam no decurso do seu trabalho, a saber: erros e falhas imputáveis às acções de trabalhadores ou de equipamentos técnicos; defeitos nos produtos, subprodutos ou componentes; disfuncionamentos no equipamento técnico. O estudo das acções desenvolvidas pelos trabalhadores face às perturbações encontra-se sistematizado no quadro 8.2. Não é o conteúdo da resolução propriamente dita que está em causa, o que remete para as acções técnicas de trabalho e, conseqüentemente, para as competências técnicas, mas a possibilidade ou impossibilidade de actuar correctivamente, o grau de autonomia detido na prática correctiva e o envolvimento individual ou partilhado (com outros sujeitos) que estas acções implicam.

Quadro 8.2

Modalidades de actuação face às perturbações

Tipo de acção^a	Medidas correctivas^b	Grau de envolvimento^c	Objectivos^d
Disfuncionamentos no equipamento técnico e erros e falhas no trabalho			
Acção correctiva exercida com autonomia	Diagnóstico e resolução	Envolvimento e resolução autónoma	Resolução autónoma
Acção correctiva exercida sem autonomia	Diagnóstico e participação na resolução	Envolvimento e resolução partilhada	Resolução acompanhada e participada por responsáveis directos, responsáveis especialistas ou pares
Ausência de acção correctiva	Diagnóstico	Envolvimento sem poder de resolução	Diagnóstico e comunicação a responsáveis directos, responsáveis especialistas ou pares
	Ausente	Ausente	Não detecção da perturbação

Tipo de acção ^a	Medidas correctivas ^b	Grau de envolvimento ^c	Objectivos ^d
Defeitos em peças (produtos e subprodutos ou componentes)			
Acção correctiva sobre a causa dos defeitos	Diagnóstico e resolução	Envolvimento e resolução autónoma	Acção sobre a origem do defeito: eliminação da causa do defeito
Acção correctiva sobre os defeitos	Diagnóstico e resolução	Envolvimento e resolução autónoma	Acção sobre o defeito: correcção do defeito
Ausência de acção correctiva	Diagnóstico e adiamento da resolução	Envolvimento sem poder de resolução	Acção sobre a peça com defeito: rejeição da peça

^a Por tipo de acção entende-se a finalização das práticas que os trabalhadores desencadeiam para a correcção das perturbações.

^b Por medidas correctivas denominam-se as intervenções desencadeadas pelos trabalhadores sobre as perturbações.

^c O grau de envolvimento remete para a implicação dos trabalhadores na resolução das perturbações.

^d Os objectivos dizem respeito aos resultados das medidas correctivas.

As competências relacionais remetem para o conjunto de acções dirigidas a outros sujeitos que participam no processo de trabalho. Estão na base do relacionamento entre indivíduos, bem como da adaptação de cada um à actividade de trabalho. Através delas os sujeitos participam reflexivamente no processo de trabalho, nomeadamente apreendem quer as relações entre as acções executadas e a totalidade do sistema de produção da empresa, quer as relações entre os diferentes elementos deste sistema, bem como entre os seus resultados, enriquecendo por esta via as informações de que dispõe, as quais são trocadas e discutidas com outros sujeitos.

Explicitadas teoricamente as três dimensões de análise das competências dos trabalhadores, o quadro seguinte sintetiza o seu conteúdo empírico por perfil de trabalhadores.

Quadro 8.3

Conteúdo das competências por perfis de trabalhadores^a

Perfis de trabalhadores	Conteúdo das competências – perfis profissionais temáticos			
	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Competências técnicas	Alargadas e multivalentes (100,0%)	Alargadas e multivalentes (100,0%)	Restritas e multivalentes (76,9%)	Restritas e especializadas (100,0%)
Competências estratégicas	Independência, auto-controle e autonomia (94,4%)	Independência, auto-controle e autonomia (100,0%)	Subordinação moderada, auto-controle e autonomia parcial (76,9%)	Ausentes (100,0%)
Competências relacionais	Intensas (83,3%)	Escassas (83,3%)	Moderadas (69,2%)	Escassas (64,7%)

^a O grafismo em itálico refere-se a perfis parciais temáticos não diferenciadores estatisticamente do perfil de trabalhadores, porém significativos do ponto de vista da sua caracterização sociológica.

A observação do quadro 8.3 mostra a semelhança entre o conteúdo das competências técnicas e o das competências estratégicas dos trabalhadores de ambas as empresas que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (perfis 1 e 2), os quais se distinguem apenas pelo conteúdo relacional das competências¹⁶.

O conteúdo diferenciado das competências de índole relacional explica-se por uma apropriação organizacional e gestionária que as empresas promovem da natureza da actividade de trabalho exercida no domínio de tarefas da maquinação. Os tipos de organização do trabalho e de modelos de gestão directa implementados modelam a actividade técnica de trabalho, isto é, apropriam-se da natureza técnica das actividades de trabalho, imprimindo-lhe um cunho diferenciado consoante as empresas, ao permitirem o exercício do trabalho em condições interactivas, comunicacionais, cooperativas e participativas diferenciadas, como oportunamente se desenvolverá adiante.

No domínio de tarefas da montagem (perfis 3 e 4), o conteúdo das competências é nitidamente diferenciado nas duas empresas¹⁷. A apropriação organizacional e gestionária da tecnicidade da actividade de trabalho é mais favorável aos trabalhadores da HAME do que aos da LUME. Na primeira, os modelos organizacionais e gestionários assumem uma vertente antropocêntrica vincada, atenuando o carácter simplista das acções técnicas de trabalho; na segunda, os parâmetros técnicos da actividade de trabalho impõem-se, não se verificando quaisquer indícios de uma apropriação antropocêntrica da mesma. O determinismo técnico tende, na LUME, a imperar face à possibilidade de apropriação social da técnica favorável ao desempenho dos trabalhadores.

Aprofundemos a caracterização dos conteúdos de cada uma das dimensões analíticas das competências por perfis de trabalhadores, a partir da exploração do quadro 8.3.

Atente-se, em primeiro lugar, nas competências técnicas¹⁸ dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação (perfis 1 e 2). Estes trabalhadores caracterizam-se por um conteúdo técnico de competências alargado e multivalente. O seu exercício laboral pauta-se por um desempenho multivalente de actividades de execução, de controlo da execução, de preparação

¹⁶ V. no anexo 8.A as soluções numéricas relativas aos perfis 1 e 2.

¹⁷ V. no anexo 8.A as soluções numéricas relativas aos perfis 3 e 4.

¹⁸ V. no anexo 8.B a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam aos conceitos de competências técnicas. Para definir os tipos de competências retiveram-se as diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

do trabalho e de afinação e regulação do equipamento. A este desempenho multivalente acrescem, alargando ainda mais o seu âmbito de intervenção, acções técnicas especializadas no domínio do estudo e interpretação e da manutenção preventiva. Deste modo, o desempenho é alargado a diferentes tipos de actividades e manifesta uma forte tendência para a multivalência, a qual caracteriza o índice global da amplitude do seu desempenho.

Trata-se de uma actividade de trabalho que, como decorre da sua designação – maquinação –, é marcada por um intenso relacionamento dos trabalhadores com os equipamentos técnicos (máquinas, ferramentas e EIM). Sobre os equipamentos técnicos desenvolvem acções de montagem de ferramentas (de corte e desbaste e de dispositivos de aperto), de afinação e regulação, assim como de lubrificação e de limpeza e de aprovisionamento de óleos e emulsões. É das duas primeiras que resulta, em grande parte, a componente simbólica das suas acções de trabalho.

As acções simbólicas de trabalho¹⁹, isto é, as acções acompanhadas ou dominadas pela cognição (ainda que estas últimas assumam um carácter excepcional), manifestam-se particularmente nas intervenções de trabalho que implicam um relacionamento entre o funcionamento dos equipamentos técnicos (particularmente das ferramentas não autónomas de corte e desbaste), as características das matérias-primas e as cotas e graus de tolerância exigidos pela peça (produto ou subproduto) em curso de fabrico. Concretizam-se, fundamentalmente, em três tipos de actividades de trabalho, intimamente relacionadas entre si: (i) as actividades de afinação e regulação, em que as acções devem ser realizadas de forma a garantir um processo de maquinação capaz de produzir peças de acordo com as cotas e especificações definidas; (ii) as actividades de controlo da execução, cuja função é garantir a qualidade das peças maquinadas e inferir, em caso de desvio de cotas, o desgaste nas ferramentas ou a avaria nas máquinas que está na sua origem; neste domínio, o controlo do processo de fabrico através do CEP implica a aplicação de técnicas estatísticas com cálculos de distribuições de frequências e respectivas representações gráficas (particularmente histogramas) e de medidas de distribuição central (designadamente, média aritmética, desvio-padrão e mediana) para o preenchimento das cartas de controlo²⁰; a interpretação dos sinais estatísticos das cartas de controlo permite obter informação acerca da qualidade do processo de fabrico e controlar o aparecimento de causas não desejáveis de variação, por meio da adopção de medidas preventivas: (iii) as actividades de interpretação e estudo, que têm como

¹⁹ Saliente-se que apesar de se apelidarem de acções simbólicas de trabalho, estas não deixam de assumir igualmente uma componente material. Porém, é a componente simbólica que nos interessa abordar.

²⁰ V. no anexo 8.O exemplos de planos de controlo do processo, na alínea a, *itens* (i) e (ii).

missão garantir, sobretudo na fase prévia ao início das actividades de execução do processo de maquinação (*set up* da máquina), uma correcta aferição dos procedimentos de afinação e de regulação das máquinas, isto é, definir que ferramentas e dispositivos de aperto devem ser montados nas máquinas, de que forma e segundo que parâmetros²¹; o acompanhamento das primeiras peças produzidas e o seu desvio em relação às cotas pretendidas e graus de tolerância permitidos implica, frequentemente, uma reinterpretação de parâmetros, uma reanálise do desenho técnico, uma nova consulta dos planos de ferramentas de forma a ajustar a afinação ou a regulação da máquina.

O carácter excepcional das acções dominadas pela cognição resulta da tendência regular com que se desenvolvem acções técnicas semelhantes no seio do domínio de tarefas. É esta regularidade e proximidade das acções técnicas de trabalho que permite que o quotidiano laboral seja marcado por acções rotineiras e habituais (onde o trabalho de cognição é simplificado) ou por acções acompanhadas pela cognição. Estas últimas surgem sempre que o trabalhador é confrontado com acções de trabalho diferentes, todavia fracamente diferenciadas, de tal modo que permitem que ele actue por transposição de saberes, os adapte e os ajuste até que, progressivamente, abandona novamente o controlo das acções e as rotiniza. São acções regulares de trabalho que resultam com alguma frequência, quer da variação dos modelos de peças produzidas, quer, por exemplo, de variações nas características das matérias-primas, ambos com consequências nos procedimentos de afinação ou regulação das máquinas. Não raro, as matérias-primas apresentam variações de comportamento, no interior de um mesmo lote, que obrigam a constantes ajustamentos e reajustamentos das máquinas, de modo a que os valores do controlo dimensional se mantenham dentro dos parâmetros aceites²².

Esta transposição de saberes é impossível para ordens de produção completamente distintas. As acções técnicas de trabalho, caracterizadas pela inovação total ou parcial do produto face às acções regulares dos trabalhadores no que se referem (i) à interpretação das especificações do desenho técnico, (ii) à qualidade das matérias-primas ou (iii) às ferramentas a utilizar e (iv) aos parâmetros a considerar para obter os efeitos de maquinação desejados exigem, pois, acções dominadas pela cognição. Todavia, esta alteração das especificações do

²¹ V. no anexo 8.O exemplos ilustrativos de instruções de fabrico do domínio de tarefas da maquinação, na alínea b, *itens* (i) e (ii).

²² Refira-se a propósito das matérias-primas que, entre os defeitos detectados no decurso do trabalho, os trabalhadores tendem a enumerar os defeitos nas matérias-primas, na medida em que estes dificultam as acções de afinação ou regulação das máquinas ao provocarem um desgaste anormal das ferramentas.

processo de maquinação é mais rara e, quando existe, não ultrapassa determinados limites; doutra forma, é a própria capacidade das máquinas convencionais (mecânicas e hidráulicas) específicas que as dificulta. Os próprios trabalhadores tendem a encontrar mecanismos de rotinização destas acções técnicas de trabalho. Numa primeira fase, é por tentativa e erro que procedem à afinação do equipamento; depois, alguns trabalhadores tendem a constituir os seus próprios apontamentos de produção. Esta particularidade, ausente na LUME, é comum entre os trabalhadores que laboram nos tornos A da HAME. Estes têm por hábito registar os novos parâmetros ou os que devem ser modificados como resultado de variações que não estão previstas nas instruções de fabrico²³. Esta sequência típica do processo de aprendizagem acabado de descrever não encontra paralelo na LUME, na medida em que, com excepção de uma ou outra máquina, não existem parâmetros de afinação da máquina manuseados pelos trabalhadores. As máquinas são afinadas pelo afinador, exercendo os trabalhadores apenas o controlo das cotas através do preenchimento da carta de controlo.

O quadro seguinte explicita o conjunto de acções técnicas de trabalho tipicamente acompanhadas ou dominadas pela cognição.

Quadro 8.4

Actividades de trabalho acompanhadas ou dominadas pela cognição

Tipo de actividades	Acções técnicas de trabalho tipo
Estudo e interpretação	. Ler os desenhos e planos técnicos das máquinas, ferramentas e peças de modo a dominar as especificações de maquinação (ex: cotas, tolerâncias, natureza dos materiais, ferramentas)
Afinação e regulação das máquinas	. Montar as ferramentas na máquina . Afinar manualmente ou ajustar automaticamente as ferramentas . Acompanhar as primeiras peças produzidas de forma a ajustar a afinação ou regulação das máquinas
Controlo da execução	. Controlar as características das peças maquinadas através do controlo dimensional . Detectar desgaste nas ferramentas . Detectar avarias nas máquinas . Preencher a informação do CEP

Nas restantes actividades de trabalho (quadro 8.5) – preparação do trabalho, execução e manutenção preventiva –, tendem a predominar as acções técnicas de trabalho não dominadas pela cognição.

²³ V. no anexo 8.O, alínea c, um exemplo de um apontamento de produção concebido por um trabalhador do torno A da HAME.

Quadro 8.5

Actividades de trabalho não acompanhadas pela cognição

Tipo de actividades	Ações técnicas de trabalho tipo
Preparação do trabalho	. Escolher as ferramentas e os EIM a utilizar . Definir as cotas a controlar
Execução	. Alimentar as máquinas com as matérias-primas . Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas . Limpeza da área de trabalho . Aprovisionamento de matérias-primas e componentes . Escoamento das peças
Manutenção preventiva	. Alimentar as máquinas de óleos e emulsões . Limpeza da máquina

A utilização de EIM acentua o carácter simbólico desta actividade de trabalho. Sendo os EIM utilizados para a execução do controlo dimensional das peças - com objectivos de detecção de defeitos no produto ou subproduto decorrentes da acção de maquinação em curso e consequente detecção de disfuncionamentos no equipamento – esse mesmo controlo é mediatizado no sentido em que é, fundamentalmente, realizado pela interpretação de sinais abstractos indiciadores de perturbações²⁴. Traduz-se num controlo de carácter abstracto-formal, que não fornece informação concreta acerca dos disfuncionamentos, mas apenas pistas indicativas face às quais é preciso deduzir uma relação de causa e de efeito. O carácter simbólico da actividade é particularmente acentuado no caso dos EIM que carecem de regulação - tais como micrómetros, paquímetros, balanças para medir força diametral ou tangencial – necessária para se proceder ao trabalho de medição sobre as características das peças. Estes são mais frequentemente usados no seio da HAME. Quando o controlo das medidas das peças se executa com EIM não reguláveis do tipo calibres “passa/não passa”, trata-se mais de uma actividade de verificação do que de medição. Este tipo de EIM não reguláveis, manuseados mais intensamente pelos trabalhadores da LUME, são instrumentos de verificação que permitem determinar se a medida real da peça está compreendida entre as medidas limites, sem que com isso se determine a medida exacta. Da mesma forma, o registo do controlo do processo é um apontamento simples com a indicação do resultado “bom” ou “mau” da verificação, emitido por sinais concretos explícitos, não havendo lugar para o CEP²⁵.

²⁴ Ou seja, sinais existentes no domínio das ideias e sem base material, tal como informação numérica veiculada pelos EIM reguláveis.

²⁵ V. no anexo 8.O os exemplos de planos do controlo do processo nas suas duas variantes, isto é, os que implicam procedimentos de CEP – alínea d1 - , e os que funcionam como meros registos de controlo – alínea d2.

O controlo auditivo é igualmente frequente na detecção de disfuncionamentos no equipamento, dele decorrendo a captação de sinais concretos implícitos, isto é, sinais provenientes da própria observação do equipamento que se traduzem pela emissão de ruídos e/ou alteração de marcha da máquina. O controlo visual permite também detectar erros e falhas no trabalho, nomeadamente defeitos nas peças, decorrentes de anomalias no processo de maquinação. Em ambos os casos estamos face a tipos de controlo concretos associados a manifestações materiais.

Ainda comum aos dois perfis de trabalhadores em análise é o conteúdo das competências estratégicas²⁶ caracterizadas pelo auto-controle, independência e autonomia nas acções correctivas implantadas, traços intimamente associados ao conteúdo das competências técnicas (quadro 8.3).

As acções técnicas de trabalho que compõem os postos de trabalho no domínio de tarefas da maquinação apresentam elevados graus de dependência e coerência internas. A prossecução em contínuo, sob responsabilidade do trabalhador que ocupa o posto, de todas as acções técnicas de trabalho garante melhores níveis de eficácia produtiva ao evitar tempos mortos da parte dos trabalhadores e paragens improdutivas do equipamento. Deste modo, cabe aos trabalhadores desenvolverem um intenso controlo sobre a sua prática, quer no início da cadeia operatória, quer no decurso do processo de maquinação, quer, ainda, sobre o resultado final das acções de trabalho. Consequentemente, trata-se de uma actividade de trabalho que, sendo fortemente auto-controlada, não é objecto de um intenso controlo por parte dos responsáveis directos.

As acções correctivas postas em prática por estes trabalhadores face às perturbações consistem em medidas de diagnóstico e de resolução autónoma ou partilhada das mesmas. Face aos defeitos encontrados no decurso do trabalho, as acções correctivas exercidas autonomamente consistem, em primeiro lugar, na determinação da causa dos defeitos. Estabelecida a relação entre o defeito e a sua origem, que reside, habitualmente, em desafinações da máquina ou desgaste nas ferramentas, procedem, em alguns casos, de forma autónoma, à afinação ou regulação do equipamento técnico. Esta acção correctiva sobre a

²⁶ V. no anexo 8.C a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de competências estratégicas. Para definir os tipos de competências retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

origem dos defeitos, e consequente eliminação da causa dos mesmos, é comumente acompanhada da rejeição dos produtos ou subprodutos defeituosos e posterior canalização para sucata ou refugo, e de um registo escrito dos defeitos e do número de rejeições. Está-se face a situações em que os trabalhadores diagnosticam e resolvem as perturbações autonomamente, prosseguindo o seu trabalho. Casos existem em que as perturbações relativas aos disfuncionamentos dos equipamentos técnicos e aos erros e falhas no trabalho dão origem a um tipo de acções de diagnóstico e resolução idênticas, embora com uma partilha das acções, o que significa que os trabalhadores não dispõem de autonomia total nas suas práticas. O diagnóstico e a resolução são comparticipados no sentido em que os trabalhadores, por incapacidade ou impossibilidade de actuação autónoma, são acompanhados por colegas (unicamente no caso da HAME), por responsáveis directos ou seus assessores ou, ainda, por responsáveis especialistas na prossecução das acções correctivas.

Retomando a principal diferenciação entre os perfis 1 e 2 (quadro 8.3), repare-se agora no conteúdo das competências relacionais²⁷. A mobilização deste tipo de competências é, como já referido, menos condicionada pela natureza técnica da actividade de trabalho comparativamente com as competências técnicas e estratégicas. Constata-se que são as modalidades de organização da actividade de trabalho associadas ao tipo de máquinas utilizadas (especializadas ou universais e de transferência) e à sua disposição no espaço físico de trabalho que determinam a maior ou menor importância que as competências relacionais assumem no desempenho laboral. Para além destes factores de carácter tecnico-organizacional, acrescem os modelos de gestão directa responsáveis pelo incremento ou, pelo contrário, pela obstaculização do relacionamento dos trabalhadores entre si, com os superiores hierárquicos e com o próprio processo de trabalho.

De acordo com as modalidades de exercício do trabalho, com o tipo de máquinas e a sua disposição espacial no âmbito das células de maquinaria, cujo *lay-out* se configura em forma de “U”, os trabalhadores da HAME (perfil 1) desenvolvem a sua actividade de trabalho em equipa, cada um dos quais manuseando, para além de ferramentas e de EIM, máquinas especializadas. Cada trabalhador frente à sua máquina desenvolve operações segmentadas e sucessivas sobre um “pacote” de peças. Uma vez terminado o conjunto de operações naquela

²⁷ V., no anexo 8.D, a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de competências relacionais. Para definir os tipos de competências retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

máquina particular, o “pacote” de peças maquinadas é transferido pelo trabalhador para um suporte localizado na parte central da célula onde permanece até que o trabalhador seguinte o manuseie e proceda às respectivas operações numa outra máquina. Neste processo, e independentemente das operações de maquinação e da máquina a que cada trabalhador está afecto, todos contribuem para o desempenho de determinadas acções técnicas de trabalho, como é o caso do controlo visual – esta é uma acção de controlo da execução que se desenrola no espaço físico central da célula.

Sendo assim, o conteúdo das tarefas executadas é diversificado. Cada trabalhador desempenha um conteúdo individual e um conteúdo colectivo de trabalho. O primeiro, consiste em garantir a totalidade de acções técnicas de trabalho inerentes ao par máquina/operações ou procedimentos a que estão afectos. O segundo é composto por acções técnicas de trabalho, particularmente na esfera do controlo visual. Este é garantido por todos os trabalhadores para a totalidade de operações de maquinação da célula produtiva e não apenas para a operação particular que resulta da máquina que cada indivíduo manuseia. Para além do controlo visual, os trabalhadores participam, sempre que oportuno, em acções técnicas de trabalho pertencentes ao conteúdo do trabalho individual dos colegas – é comum aprender-se a manusear e a afinar várias máquinas com os colegas de trabalho. A antiguidade dos trabalhadores corresponde, genericamente, a um conhecimento mais aprofundado de um maior número de máquinas, de tal modo que, sempre que se mostra conveniente, os trabalhadores participam e partilham acções técnicas de trabalho com os colegas.

O exercício do trabalho em equipa, facilitado pela ocupação física do espaço do trabalho e pela disposição do equipamento técnico, e os modelos de gestão directa flexíveis, vocacionados para a promoção da coesão da equipa e do seu envolvimento na prossecução dos objectivos, estão na origem de um desempenho laboral caracterizado por um perfil de competências relacionais intenso.

A intensidade das competências relacionais manifesta-se em três domínios das práticas de trabalho: no domínio cooperativo, visto que os trabalhadores discutem os problemas de trabalho com os colegas da sua equipa, entre-ajudam-se e trocam ensinamentos, fundamentalmente com os colegas que pedem ajuda e mostram interesse em aprender acções técnicas de trabalho que desconhecem; no domínio comunicacional, dado que os trabalhadores dialogam com os colegas e utilizam a informação disponível nos painéis da fábrica e das células; no domínio da participação, com intensas práticas de exposição de sugestões e de opiniões.

Contrastante com a intensidade das competências relacionais destes trabalhadores (perfil 1), é a débil mobilização por parte dos trabalhadores pertencentes à LUME (perfil 2). Explicativo desta escassez é o facto de estes trabalhadores exercerem as suas actividades de trabalho em postos de trabalho individuais frente a máquinas automatizadas de transferência ou a máquinas convencionais especializadas, com excepção de uma equipa de três trabalhadores. O *lay-out* da unidade funcional é composto por postos de trabalho-máquina²⁸ e postos de trabalho de controlo²⁹, dispostos de forma isolada no espaço. Para além das paragens obrigatórias de ida ao posto de controlo de acordo com as normas definidas, os trabalhadores, após as acções técnicas de montagem de ferramentas nas máquinas e da sua afinação ou regulação, raramente se ausentam do posto-máquina. Desenvolvem o seu trabalho de forma individual frente a uma máquina face à qual desencadeiam intervenções rápidas, de forma activa e directa ao alimentá-las de matérias-primas num espaço físico limitado e extremamente ruidoso, que dificulta qualquer tipo de interacção verbal. No caso do exercício laboral em máquinas de transferência, encontram-se rodeados pelas diferentes máquinas do centro de maquinação, operando a partir da parte central nas diversas máquinas, muitas vezes sem campo visual para o exterior do centro de maquinação. Não dispõem de espaços abertos de relacionamento, nem de tempos de cooperação e de comunicação entre pares, a não ser os formalmente definidos e estabelecidos com os superiores hierárquicos no âmbito do CIP, concretamente nos projectos dos “5 S” e dos “cantos da comunicação”.

O próprio modelo de gestão directa da unidade, apesar de híbrido entre um modelo rígido e flexível, também não admite qualquer informalidade nas interacções e comunicações (verbais e não verbais), procurando acantoná-las em modalidades institucionais de forma a controlá-las e dominá-las. Mesmo nos espaços de comunicação formal existentes, a informação circula em sentido unidireccional, sendo a comunicação cruzada e transversal mais rara. A partilha de problemas, o diálogo e a entre-ajuda estão confinados às relações estabelecidas com os responsáveis directos e seus assessores. Deste modo, as competências relacionais destes trabalhadores são escassas: estão ausentes nos domínios da cooperação, havendo lugar, ainda que de forma muito esporádica, para a sua mobilização no âmbito da participação e da comunicação, respectivamente através da exposição de opiniões e do diálogo pontual com colegas de trabalho.

²⁸ Postos de trabalho individual cujo equipamento técnico principal é composto pela(s) máquina(s) onde se executa(m) as operação(ões) de maquinação.

²⁹ Postos de trabalho de utilização comum onde se procede ao controlo da execução por intermédio de EIM.

Conclui-se que são distintas as competências relacionais mobilizadas pelos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação de ambas as empresas, o que resulta, como já referido, de esta ser a dimensão das competências menos condicionada pela natureza técnica da actividade de trabalho e onde o poder organizativo e gestionário mais permeia o determinismo tecnológico da actividade de trabalho. A apropriação organizacional e gestionária da actividade técnica de trabalho por parte da HAME favorece a mobilização de competências relacionais, ao contrário do que se passa na LUME. Na primeira, o modelo de organização do trabalho baseado num desempenho laboral em equipas semi-autónomas favorece a interacção. A partilha de acções técnicas de trabalho, o diálogo e a entre-ajuda na resolução das perturbações implicam o accionar de competências relacionais que estão ausentes quando o trabalho se desenrola de forma isolada, ou mesmo em linha, com fraco grau de autonomia e elevada dependência face ao responsável directo, situação característica da LUME.

A explicação proposta é reforçada pela importância diferenciada que as competências relacionais assumem para os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem em ambas as empresas. Na HAME (perfil 3) a sua mobilização é moderada, enquanto na LUME (perfil 4) é escassa. A sua presença restrita caracteriza-se pelo diálogo com os colegas e por uma ou outra exposição de opiniões, todavia trata-se de uma presença aleatória, sem rotinas organizadas, o que revela uma ambivalência do ponto de vista da caracterização do perfil dos trabalhadores (quadro 8.3), não assumindo qualquer poder estatístico diferenciador.

As competências relacionais moderadas, apanágio dos trabalhadores do domínio de tarefas da montagem da HAME (perfil 3), exprimem-se, fundamentalmente, pelas intensas práticas de diálogo com os colegas de trabalho. Estas decorrem tanto da liberdade na ocupação física do espaço de trabalho, como do exercício de tarefas variadas, ainda que parecidas, no seio de equipas de trabalho, o que cria um contexto propício à comunicação entre pares. Vale ainda a pena notar, apesar da ausência de poder distintivo em termos do perfil temático parcial em análise, a intensidade assumida entre estes trabalhadores quer pelas práticas no domínio cooperativo – tais como, as actividades de ensino (12 – 92,3%), de entre-ajuda entre colegas (12 – 92,3%), de esclarecimento de dúvidas com os responsáveis directos (13 – 100,0%) –, quer pelas práticas de participação, particularmente no âmbito da exposição de sugestões (respectivamente, 7 – 53,8% – e 6 – 46,2% – trabalhadores para as categorias “às vezes” e “sempre”) e opiniões (respectivamente, 5 – 38,5% – e 8 – 61,5% – trabalhadores para as categorias “às vezes” e “sempre”).

Abordadas as competências relacionais como as menos condicionadas pela actividade técnica de trabalho, retomemos de novo a análise dos conteúdos técnico e estratégico das competências (em que as determinações decorrentes da natureza da actividade de trabalho mais se fazem sentir), agora para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem.

As competências técnicas destes trabalhadores em ambas as empresas pautam-se por um elemento comum: o desempenho restrito de acções nos domínios da execução e do controlo da execução (quadro 8.3). Esta restrição resulta num desempenho onde predominam as acções materiais não acompanhadas pela cognição, uma vez que a sua simplicidade associada à sua constância se traduzem numa fácil rotinização das mesmas.

As diferenças entre as duas empresas configuram-se relativamente à amplitude das acções técnicas desenvolvidas por cada trabalhador, que dependem exclusivamente das modalidades de organização do trabalho.

Na HAME (perfil 3) cada trabalhadora exerce, no âmbito daqueles dois domínios de actividades, uma pluralidade de acções técnicas de trabalho no seio de uma equipa semi-autónoma em que se assumem cumulativamente as diversas rotinas de trabalho. Cada equipa goza de liberdade para instituir o regime pelo qual garante a totalidade das diferentes tarefas necessárias à finalização da produção. Constata-se que as duas equipas observadas optam por modalidades de organização interna das tarefas completamente distintas: (i) entre os trabalhadores do turno da tarde, o grupo estipulou que, um dia por semana e rotativamente, os trabalhadores garantem, para além das tarefas de montagem propriamente ditas, todas as acções técnicas de trabalho necessárias ao controlo do processo de montagem: requisição das peças e componentes a montar e sua afectação para operações diferenciadas, de acordo com os processos de fabrico exigidos porque *há [peças] que só é preciso requisitar, mas outras têm de ser lavadas* (entrevistado n.º 58); abastecimento por “varas” de peças; preenchimento do apontamento da produção (registo escrito da referência do produto, da quantidade, do número da ordem de produção, etc.) e do plano de controlo em processo (registo do controlo dimensional e visual sobre os parâmetros da peça). Rotativa e diariamente, para além de garantir as tarefas de montagem propriamente ditas, cada um dos trabalhadores fica encarregue de todas estas actividades de controlo da execução; (ii) entre os trabalhadores do turno da manhã,

a fulana [operadora mais velha] só monta e não faz mais nenhuma tarefa, porque é mais rápida e já não tem de aprender. Como somos cinco, cada uma de nós faz um dia por semana uma das outras tarefas. Um dia

por semana sou responsável pelo abastecimento e pela lavagem [...], outro pelo apontamento e outro pelo controlo, etc. (entrevistado n.º 53).

Esta modalidade de organização do trabalho e de gestão dos trabalhadores liberta-os de imposições normativas acerca do “melhor método de trabalhar”, típico dos princípios taylorianos que tendem a predominar nos exercícios laborais deste domínio de tarefas e confere aos trabalhadores autonomia na distribuição e na coordenação do trabalho.

Na LUME, os trabalhadores que integram o perfil homólogo (perfil 4) desempenham a sua actividade em linha de montagem. Nesta, cada trabalhador tende a especializar-se de acordo com os princípios da OCT do trabalho num número muito diminuto de acções técnicas de trabalho, estando afectos a um posto de trabalho único onde desenvolvem uma tarefa única. Referem-se aos postos de trabalho ocupados como *o meu posto* ou *o posto da Joana* (entrevistado n.º 4), ainda que, em alguns casos, já tivessem ocupado outros postos de trabalho. Todavia, como a permanência em cada um deles é longa, a tendência é para haver uma identificação do trabalhador com o posto ocupado, quer pelos próprios, quer pelos colegas de trabalho, rotulação contrastante com a identificação com o centro de custos e com a equipa na HAME.

Em suma, o exercício laboral dos trabalhadores da HAME (perfil 3) pauta-se por um desempenho multivalente e o dos trabalhadores da LUME (perfil 4) por um desempenho especializado, ambos restritos a acções de execução e de controlo de execução que assumem, fundamentalmente, a forma de acções materiais não acompanhadas pela cognição. Ambos se caracterizam por desenvolverem actividades de trabalho eminentemente manuais, em que a relação com os equipamentos técnicos é muito ténue, ainda que diferenciada nas duas empresas:

(i) entre os trabalhadores da HAME (perfil 3) é a ausência de relação com os equipamentos técnicos, quer máquinas, quer ferramentas, que assume um poder diferenciador do conteúdo da actividade de trabalho. Sem poder diferenciador, mas com uma importância digna de menção é a utilização de EIM com regulação (8 – 66,7% – trabalhadores) e sem regulação (7 – 58,3% – trabalhadores), através dos quais os trabalhadores controlam dimensionalmente erros ou falhas no trabalho a partir de um universo de sinais abstractos. Esta actividade implica para algumas trabalhadores o domínio dos conceitos estatísticos, de forma a porem em prática os cálculos necessários ao exercício do CEP³⁰. São, no entanto, as formas de controlo concreto que caracterizam a actividade de trabalho destes sujeitos:

³⁰ V. no anexo 8.O, alínea d1, o plano de controlo em processo do centro de custos da montagem de componentes.

detectam erros ou falhas, baseando-se no confronto entre as condições iniciais de arranque das acções técnicas de trabalho e os resultados atingidos, por detecção dos desvios em relação aos resultados esperados. Da mesma forma, é através de sinais concretos e explícitos que detectam disfuncionamentos no pouco equipamento técnico que manuseiam, particularmente os EIM; (ii) os trabalhadores da LUME (perfil 4) manuseiam fundamentalmente ferramentas de aperto e colocação autónomas. Os disfuncionamentos neste tipo de equipamento são detectados através do controlo pelo tacto e pela sinalização automática, sendo os sinais de carácter concreto explícito os mais frequentes na detecção de perturbações, apesar de não assumirem um poder distintivo.

A diferenciação que se esboça nas duas empresas ao nível do conteúdo técnico das competências dos trabalhadores do domínio de tarefas da montagem ganha força quando se analisam as competências estratégicas. A observação do quadro 8.3 permite verificar que, neste domínio de tarefas, as duas empresas apresentam perfis completamente distintos, novamente mais enriquecidos na HAME do que na LUME, onde este tipo de competências tende a estar ausente.

A subordinação moderada dos trabalhadores da HAME (perfil 3) ao controlo exercido por parte dos responsáveis directos encontra-se associada a práticas de auto-controlo relativamente intensas, quer no início da cadeia operatória, quer sobre o resultado final das acções de trabalho. Ao invés, os assalariados da LUME (perfil 4), submetidos a modelos de gestão directa rígidos, são alvo de um controlo intenso por parte dos responsáveis directos que vigiam o seu desempenho e os pressionam no sentido de atingirem os objectivos de produtividade esperados, sobrepondo-se, por isso, os mecanismos de heterocontrolo às práticas de autocontrolo.

Na vertente das acções correctivas face às perturbações, constata-se que os trabalhadores da HAME (perfil 3) fazem oscilar as suas práticas entre o desenvolvimento de acções correctivas – exercidas com ou sem autonomia – e a ausência de implementação de acções correctivas. Vejamos como se configura esta articulação de acções: (i) face aos defeitos com que se confrontam no trabalho, os trabalhadores da HAME actuam correctivamente sobre os mesmos, corrigindo-os e recuperando as peças de modo a seguirem o seu curso produtivo, ou determinam apenas a causa e alertam o responsável directo, responsáveis especialistas ou colegas para o defeito. Neste último caso, os trabalhadores não têm qualquer poder de actuação correctivo sobre os defeitos, apenas diagnosticam a sua causa e transmitem a ocorrência; (ii) face a disfuncionamentos nos equipamentos técnicos e a erros e falhas surgidos no trabalho, os trabalhadores põem em prática acções correctivas sem que detenham

total autonomia no seu exercício, na medida em que recorrem a colegas de trabalho de forma a estes os aconselharem e auxiliarem, compartilhando as acções de diagnóstico e de resolução das perturbações; porém, situações existem de ausência de acções correctivas face aos disfuncionamentos nos equipamentos técnicos que resultam da sua não detecção ou dos trabalhadores estarem apenas capacitados para proceder ao seu diagnóstico, comunicando-o aos responsáveis especialistas (responsável pela qualidade ou pela engenharia), de modo a que estes protagonizem a respectiva resolução. Saliente-se que em qualquer uma das modalidades de actuação face às perturbações tende a imperar um modelo de resolução partilhado, que resulta directamente do exercício do trabalho em equipa.

Como referido, a ausência de acções correctivas face às perturbações é a prática comum entre os trabalhadores da LUME (perfil 4): (i) os disfuncionamentos no equipamento técnico, eventualmente diagnosticados pelos trabalhadores, são comunicados aos responsáveis directos ou a responsáveis especialistas (afinador ou ferramenteiro) para que estes tomem as medidas conducentes à sua resolução; (ii) a detecção de erros ou falhas no trabalho é relegada para outros trabalhadores a montante ou para o exterior da unidade funcional, não assumindo os trabalhadores quaisquer responsabilidades neste âmbito. Ora, se a esta ausência de actuação face às perturbações se associar a ausência de práticas de auto-controlo e a submissão a uma presença intensa dos responsáveis directos, percebe-se a ausência de mobilização de competências estratégicas por parte destes trabalhadores.

Tudo ponderado, vale a pena dizer que, entre os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem das duas empresas, o único elemento semelhante em termos do conteúdo das competências se manifesta no domínio técnico, as quais assumem um carácter restrito decorrente da limitação do desempenho laboral a actividades de execução e de controlo da execução. No entanto, mesmo aqui, o conteúdo das actividades de controlo da execução é mais complexo e responsabilizante na HAME do que na LUME.

Os conteúdos dos perfis de competências analisados demonstram que os trabalhadores com actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinação se caracterizam por desempenhos laborais complexos por contraposição aos perfis dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem. Esta conclusão conduz-nos a afirmar que a actividade de trabalho é uma variável determinante dos perfis de competências estudados. O alcance desta determinação é todavia condicionado pelos modelos de organização do trabalho e pelos modelos de gestão adoptados nas duas empresas, que introduzem diferenciações no seio dos perfis de competências. É inegável a apropriação organizacional e gestonária que é feita no

interior das empresas sobre o conteúdo técnico das actividades de trabalho, o que explica os aspectos diferenciadores centrais dos perfis de competências.

Um primeiro aspecto refere-se aos perfis de competências dos trabalhadores da HAME (perfis 1 e 3), cujo conteúdo é, de um modo geral, qualitativamente superior ao dos trabalhadores da LUME (perfis 2 e 4) nos seus três conteúdos analíticos – técnico, estratégico e relacional. Esta característica é mais visível no domínio de tarefas da montagem, onde a apropriação organizacional e gestionária da actividade de trabalho na HAME atenua o carácter simplista de que se revestem tecnicamente as actividades de trabalho deste mesmo domínio de tarefas na LUME. Nesta, tende a impor-se um modelo de organização do trabalho e de gestão que acentua a natureza empobrecedora do trabalho. No domínio de tarefas da maquinação, ainda que com menor grau de transparência no conteúdo das competências que caracteriza os perfis dos trabalhadores (quadro 8.3), esta diferenciação qualitativa das competências faz-se sentir quando se procede a uma análise mais fina do seu conteúdo. De facto, em termos globais, as competências técnicas e estratégicas mobilizadas pelos trabalhadores de ambas as empresas são idênticas, resultado da tecnicidade da actividade de trabalho. Todavia, a análise fina do conteúdo da actividade de trabalho revelou algumas diferenciações associadas às configurações organizacionais e gestionárias. Na HAME as modalidades de organização do trabalho de tendência antropocêntrica e os modelos de gestão flexíveis tendem a favorecer o exercício deste tipo de competências, o que contrasta com as tendências tecnocêntricas e modelos de gestão directa, híbrido ou rígido, verificados para a LUME.

O segundo aspecto remete para a importância assumida pelas competências relacionais nas actividades de trabalho da HAME. O alargamento desta dimensão é apontado por Malglaive (1995, p. 258) como uma das características fundamentais da actual evolução do trabalho. As necessidades produtivas qualitativamente complexas e quantitativamente exigentes encontram respostas mais adequadas na conjugação de esforços dos trabalhadores, na partilha e no inter-relacionamento, bem como na autonomia, mas nada determina este tipo de desempenho laboral. Nos perfis de competências dos trabalhadores integrados na HAME, os conteúdos relacionais são sempre mais actantes do que nos integrados na LUME, independentemente da complexidade da actividade de trabalho. Conclui-se que tal valorização está associada a uma apropriação organizacional e gestionária que confere ênfase aos aspectos relacionais do exercício laboral na HAME e se opõe aos modelos tecnocêntricos da LUME. À rigidez, à regulamentação do desempenho laboral e ao isolamento do capital de saberes dos trabalhadores da LUME opõe-se a flexibilidade, a autonomia do exercício do trabalho na

HAME, baseado nas sinergias resultantes das equipas semi-autónomas onde se cruzam e capitalizam saberes detidos e competências accionadas.

3. PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO QUOTIDIANO DE TRABALHO – CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS E GESTIONÁRIAS

A análise do conteúdo das competências demonstra que, associadas às especificidades dos processos produtivos inerentes a cada actividade de trabalho, se configuram perfis de competências diferenciados. A actividade de trabalho desenvolvida num domínio de tarefas particular condiciona os perfis de competências dos trabalhadores. Estes são igualmente determinados por uma segunda ordem de factores de carácter organizacional e gestionário, que modelam a natureza técnica do conteúdo da actividade de trabalho, como se teve oportunidade de constatar.

Interessa agora analisar como é que a afectação dos trabalhadores a uma actividade de trabalho particular está na origem da adesão a concepções e práticas de aprendizagem diferenciadas, desenvolvidas a partir do quotidiano de trabalho. O pressuposto teórico perfilhado é que os lugares de trabalho são “espaços educativos” (Menard, s.d., p. 61) num duplo ponto de vista: o da aprendizagem individual, em que se analisa o conteúdo da actividade de trabalho como actividade formadora em si mesma, nas vertentes do desempenho laboral quotidiano, da resolução de perturbações – designados de aprendizagem contínua pelo desempenho laboral – e das mudanças que nela ocorrem; o das condições organizacionais de aprendizagem, em que se questiona de que modo as empresas, em virtude dos seus modelos de gestão e de organização, proporcionam ou não aos trabalhadores oportunidades de aprendizagem no exercício profissional, criando situações de trabalho motivantes e condições para a valorização da aprendizagem e dos saberes detidos pelos indivíduos e colectivos de trabalho, potenciando a mobilização de competências.

3.1. ENTRE A PRÁTICA DE TRABALHO E A APRENDIZAGEM PELA PRÁTICA – AS CONCEPÇÕES DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Para definir as concepções de aprendizagem individual retiveram-se as relações estabelecidas pelos sujeitos com as actividades materiais e simbólicas de trabalho nas quais investem os seus saberes, questionando-os acerca do exercício do seu desempenho laboral

quotidiano e da resolução das perturbações que surgem na actividade de trabalho. O trabalhador pode ou não dispor dos saberes (que permitem caracterizar a situação, encarar um procedimento, executá-lo, etc.) necessários à realização da tarefa [...]. Mas pode também constituí-los mais ou menos facilmente, mais ou menos rapidamente, por meio da sua actividade mental (Malglaive, 1995, p. 260). As cognições que acompanham a acção são mais simples quando só funcionam como regulação da acção material e, neste caso, estamos face a uma aprendizagem pela prática. As cognições que acompanham a acção são mais complexas quando participam na condução da própria acção ou intervêm em acções simbólicas, dando, neste caso, origem a processos de aprendizagem reflexivos³¹.

As configurações assumidas pelos processos de aprendizagem contínua no seio das empresas em análise conduzem à definição de três grandes tipos de perfis parciais temáticos³²: a ausência de processos de aprendizagem contínua; a aprendizagem pela prática; e a aprendizagem reflexiva. Estes não se associam claramente às empresas, nem mesmo aos domínios de tarefas onde os trabalhadores exercem actividade, ainda que se manifestem de acordo com estes últimos propensões preferenciais para um ou outro perfil de aprendizagem. Para esta ausência de diferenciação entre as concepções de aprendizagem contribui o facto de a aprendizagem pela prática ser a concepção de aprendizagem mais valorizada por 31 (51,7%) trabalhadores.

No que se refere às tendências diferenciadas segundo os domínios de tarefas, estas revelam-se estatisticamente apenas para a LUME, em que os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem manifestam uma concepção de aprendizagem pela prática e os afectos ao domínio de tarefas da maquinação adoptam uma concepção de aprendizagem reflexiva³³. Constatou-se, ainda, que a aprendizagem reflexiva é uma concepção que apenas encontra eco entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, ainda que nem todos lhe confirmam primazia. Surge como a concepção de aprendizagem privilegiada por 17 trabalhadores (53,3%), num total de 32 integrados neste domínio de tarefas.

³¹ Cf. ponto 3 do capítulo 3.

³² V. no anexo 8.E a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam aos conceitos de aprendizagem contínua pelo desempenho laboral. Para definir as concepções de aprendizagem individual retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

³³ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa, respectivamente, aos perfis 3 e 2.

Tendo presente estas particularidades, centremos a análise nas configurações assumidas pela aprendizagem contínua pelo desempenho laboral, para cada um destes perfis parciais temáticos.

A ausência de processos de aprendizagem contínua, decorrentes do exercício das actividades de trabalho, resulta do carácter simples e repetitivo que caracteriza o quotidiano laboral dos trabalhadores para os quais nem mesmo as perturbações constituem uma alternativa à facilidade e monotonia das situações de trabalho. Deste modo, estes trabalhadores (12 – 20%) consideram que a sua actividade de trabalho não constitui uma fonte de aprendizagem, dada a invariabilidade na concretização das diferentes acções técnicas de trabalho. Os trabalhadores que partilham desta opinião reúnem-se maioritariamente no domínio de tarefas da montagem da LUME (perfil 4) (7 – 41,2% – trabalhadores). Todavia, este traço não assume um poder distintivo, na medida em que também a aprendizagem pela prática tem um peso significativo entre os trabalhadores deste perfil (7 – 58,3%).

Expõem-se a seguir alguns depoimentos ilustrativos das características das actividades de trabalho que os sujeitos associam à ausência da aprendizagem contínua.

Quadro 8.6

Excertos ilustrativos da ausência de processos de aprendizagem por perfis de trabalhadores

Perfis de trabalhadores	Concepções de aprendizagem	Excertos ilustrativos dos depoimentos dos entrevistados
Perfil 4 (38,9%)		<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? Porquê?</p> <p>Entrevistado: <i>Sim...não...Porque aprende-se muito pouco. É sempre a mesma coisa. As avarias são sempre iguais; não há sempre coisas novas.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Não, porque aquele posto é sempre a mesma coisa. O produto é sempre o mesmo.</i> (entrevistado n.º.1)</p>

Perfil 4 (38,9%)	Ausência de aprendizagem contínua – perfil parcial temático	<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? Porquê?</p> <p>Entrevistado: <i>Quando estava a ensaiar aprendia, tinha mais responsabilidade, puxava por mim, o trabalho. Agora também tenho que ter responsabilidade, mas é muito simples, e é sempre o mesmo...Podemos facilitar.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Não, porque os problemas que tenho são riscos nas peças. O posto é simples comparado com os ensaios. Lá é que eu aprendia...</i> (entrevistado n.º.7)</p> <p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? Porquê?</p> <p>Entrevistado: <i>No meu trabalho já não tenho nada a aprender. Aprendo é a conhecer as pessoas.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Não. Aprendo certas coisas, mas pequenas. Por exemplo: sei quando é preciso apertar o produto, mas nem sempre é preciso; quando é preciso, é só dar um jeito, senão parte. Não aprendemos, ganhamos é mais sensibilidade para as coisas. É sempre tudo igual!</i> (entrevistado n.º.49)</p>
-----------------------------	--	---

A aprendizagem pela prática é uma concepção de aprendizagem que radica na experiência. Segundo os trabalhadores, é a experiência que vêm adquirindo que os torna capazes de executar várias tarefas no seio do seu domínio de tarefas. O confronto deste grupo de trabalhadores com as perturbações é igualmente fonte de aprendizagem prática ao permitir *aprender novas formas de fazer* (entrevistado n.º 17). A aprendizagem contínua radica quer na experiência de trabalho acumulada, quer na procura de novas maneiras de fazer, recaindo, assim, sobre saberes práticos remetidos para uma dimensão operacional. Sublinhe-se, ainda, que entre estes trabalhadores, a aprendizagem pelo exercício da actividade de trabalho é considerada como sendo a melhor e mais importante forma de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral, em detrimento da aprendizagem por via da formação profissional.

Esta concepção de aprendizagem apenas diferencia os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem da HAME (perfil 3) (84,6%)³⁴. Porém, caracteriza igualmente, não os diferenciando, os trabalhadores integrados neste domínio de trabalho na LUME (perfil 4) (58,8%), bem como, ainda que com menor incidência, os trabalhadores que exercem a sua actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinação na HAME (perfil 1) (38,9%). É de facto a concepção de aprendizagem privilegiada pela maior parte da

³⁴ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

população e a sua generalização explica o seu fraco poder diferenciador em termos dos perfis finais.

Contrastante com esta concepção é a aprendizagem reflexiva. Esta é uma característica distintiva apenas dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação da LUME (perfil 2) (75,0%)³⁵ e uma característica importante para os trabalhadores deste mesmo domínio de tarefas na HAME (perfil 1) (44,4%). Os trabalhadores que privilegiam esta concepção de aprendizagem consideram que o seu desempenho laboral lhes permite explorar saberes em áreas técnicas específicas e perceber a razão de ser, inerente aos processos de execução. Está-se, pois, face a uma concepção de aprendizagem em que a aquisição de saberes procedimentais é muito expressiva. O próprio processo de aprendizagem decorrente do confronto com os problemas, erros ou falhas aponta para uma aprendizagem baseada no aprofundamento de saberes e na reflexão acerca das perturbações surgidas. Convém ainda notar que estes trabalhadores que dão primazia à aprendizagem reflexiva conferem uma importância idêntica à aprendizagem pelo exercício da actividade de trabalho e à aprendizagem por via da formação profissional, como formas de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral. Todavia, quando têm de optar pela forma mais importante e decisiva de aprendizagem, apontam para a aprendizagem no exercício da actividade de trabalho. Os excertos a seguir apresentados ilustram o que se acabou de expor.

Quadro 8.7

Excertos ilustrativos das concepções de aprendizagem por perfis de trabalhadores

Perfis de trabalhadores	Concepções de aprendizagem	Excertos ilustrativos dos depoimentos dos entrevistados
Perfil 3 (84,6%) Perfil 4 ^a (58,8%) Perfil 1 ^a (38,9%)	Aprendizagem pela prática – perfil parcial temático	<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Tudo o que se faz aqui dentro da secção, porque faço qualquer serviço aqui, já experimentei muita coisa... É tudo muito limitado aqui.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Por exemplo, se algo está mal cravado vou ver por que é e vejo o modo como se está a fazer a cravação. Já não faço mais este modo de cravação, dou um jeitinbo, volto, viro...; experimento de outra forma. Ao fazer e desfazer é que se aprende, dizem eles. Dizem muitas vezes “ora desmanche!”</i></p> <p>(entrevistado n.º.2)</p>

³⁵ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 2.

		<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Cada vez aprendo mais, cada vez sei fazer mais novas tarefas. Só não sei ensaiar. De resto, ando sempre a substituir quem falta e vou aprendendo assim.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Se estamos a fazer alguma coisa e se temos um problema, vamos tentar fazer melhor, esforço-me até acertar e aprendo a fazer melhor.</i> (entrevistado n.º.3)</p> <p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Eu gosto daquilo que faço, por isso, aprendo. Eu, quando vim para aqui, não tinha ideia nenhuma do que era o produto. Eu fazia porque via os outros e aprendia Agora já percebo, dantes não sabia nada...</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>É com a experiência que vamos aprendendo e com o treino. E com os erros também se treina.</i> (entrevistado n.º.59)</p>
<p>Perfil 2 (75,0%) Perfil 1ª (44,4%)</p>	<p>Aprendizagem reflexiva – perfil parcial temático</p>	<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>O desenho, o SPC, Aparecem sempre muitos problemas para pensar. As peças não têm todas as mesmas características e, às vezes, dentro do mesmo lote. Tenho que pensar: naquela peça faço assim, dou um jeito para aquele lado e fica bem; nas outras, para o outro; nas outras temos que fazer doutra maneira. Não é tudo igual.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Nós aprendemos porque temos de resolver. É a vantagem de trabalhar em grupo. Basicamente aprendemos uns com os outros, cada um dá os seus saberes. Pensamos uns com os outros porque nós é que temos de resolver os problemas. Os responsáveis de turno sabem menos que nós.</i> (entrevistado n.º.7)</p> <p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Vou alterando as instruções de afinação da máquina. Tenho o plano de montagem, mas não faço sempre como dizem, faço à minha maneira e consigo formas mais rápidas e depois aponto³⁶ para da próxima já saber. Senão demorava muito mais tempo e tenho as outras seis pessoas da célula à minha espera. Em vez de meia hora, demorava uma hora e tal a fazer o set up. Claro que eu não posso dizer isto a uma auditoria, nem às pessoas dos métodos e processos, mas é assim.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>É a partir daí que se aprende. E, depois, qualquer coisa nova, aponto no meu caderno e depois vou lá ver. É útil para mim e para a empresa... Quando tenho dúvidas, vou lá ver. Está lá na banca para todos verem se precisarem.</i> (entrevistado n.º.32)</p>

³⁶ V. no anexo 8.O alínea c, o apontamento elaborado pelo trabalhador para se orientar na afinação do torno A.

		<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Tenho estado envolvido em vários projectos. Faço muitas coisas aqui dentro, mesmo no dia-a-dia. Aprendo sempre qualquer coisa, um pormenor da máquina. Na máquina onde estou agora já não aprendo, porque já não tem segredos, mas nas outras às vezes põe-me a pensar.</i></p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Sempre se detectam problemas novos. Ainda outro dia foi a primeira vez que surgiu aquele problema. Andei lá com o engenheiro, andámos um mês para tentar resolver. Era um problema de processo, de quem fez o programa. E consegui descobrir, ninguém conseguia e lá fui às causas. Mas andámos à nora.</i></p> <p>(entrevistado n.º.45)</p>
--	--	--

^a O grafismo em itálico significa que os perfis parciais temáticos não são diferenciadores estatisticamente do perfil de trabalhadores, porém significativos do ponto de vista da sua caracterização sociológica.

O segundo vector de análise da aprendizagem contínua incide sobre as mudanças que ocorrem na actividade de trabalho, teoricamente entendidas como potenciais oportunidades de aprendizagem pela confrontação dos sujeitos com situações novas, marcadas pelo seu carácter, mais ou menos, inédito. É sobre as oportunidades de aprendizagem potenciadas ou não por via das mudanças no trabalho³⁷ que nos debruçamos seguidamente.

Afirme-se desde já que a análise da relação entre mudanças no trabalho e potenciais efeitos de aprendizagem individual não se coloca para uma parte significativa dos trabalhadores (22 – 36,7%), na medida em que desenvolvem actividades de trabalho onde não se têm introduzido quaisquer alterações nos últimos dois anos. Entre os restantes 38 trabalhadores foi possível definir dois grandes perfis parciais de mudanças no trabalho, com repercussões diferenciadas nos processos de aprendizagem, dos quais apenas um – segundo descrito – detém, como veremos, um poder diferenciador dos perfis finais, ao aparecer associado aos trabalhadores da HAME que exercem a sua actividade no domínio de tarefas da maquinação (perfil 1).

Um conjunto maioritário de trabalhadores (45,0%) manifesta-se envolvido em mudanças organizacionais sem impactos formativos. As mudanças na organização do trabalho que envolveram estes sujeitos não implicaram, na sua óptica, qualquer dificuldade de adaptação, não exigindo nem novos saberes, nem impondo necessidades formativas. Tratam-se de alterações que se restringem à introdução de melhorias nas formas de executar e

³⁷ V. no anexo 8.F a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam aos conceitos de aprendizagem por via das mudanças no trabalho. Para definir os tipos de aprendizagem individual por via das mudanças retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

organizar o trabalho, mas que deixaram intactos o conteúdo do trabalho e os saberes exigidos. De facto, os níveis de complexidade, diversidade, responsabilidade, independência/autonomia do trabalho, bem como o seu ritmo mantiveram-se idênticos para estes trabalhadores. Esta tendência geral para a manutenção das características do conteúdo do trabalho traduz-se numa indiferença por parte dos trabalhadores quanto à preferência pelo desempenho laboral actual ou passado. Relevante, ainda que não diferenciador do grupo, é, no entanto, o número de trabalhadores (17 – 63,0%) que demonstra uma preferência pelo actual conteúdo do trabalho, justificando-a por este se encontrar melhor organizado e ser mais disciplinado. Destas características decorrem, segundo os trabalhadores, melhores resultados produtivos.

Os trabalhadores integrados na LUME tendem a enumerar mudanças na forma como os postos de trabalho se configuram, orientadas pela alteração do seu *lay out*, da sequência das operações, dos componentes e equipamentos técnicos que manuseiam. Estas mudanças pretendem constituir-se como pequenas melhorias que estão constantemente a ser introduzidas nas unidades funcionais, decorrentes do projecto “5 S” em curso. Na HAME, os trabalhadores remetem as mudanças organizacionais para a fragmentação da fábrica em vários centros de custos autónomos e nas alterações daí decorrentes, em termos dos modelos hierárquicos de controlo e de subordinação. Os novos modelos de gestão radicam numa relação directa e menos mediada entre os trabalhadores, o responsável directo e seus assessores de áreas – qualidade e processo – de cada centro de custos. Os trabalhadores reportam directamente aos detentores do poder no seio de uma estrutura pequena e achatada, onde a informação se troca directamente sem intromissão de instâncias intermédias.

Nas duas empresas proliferam, como tivemos oportunidade de analisar, práticas de mudança organizacional³⁸, as quais, na opinião dos trabalhadores, não abonam a favor da sua aprendizagem, dado se constatar que o conteúdo das actividades de trabalho tende a manter-se idêntico³⁹. A relevância numérica deste perfil de mudanças organizacionais sem repercussões no domínio da aprendizagem conduz-nos, de alguma forma, e sempre provisoriamente, a infirmar, ou pelo menos, a continuar a questionar a hipótese inicial, segundo a qual as mudanças organizacionais se constituem enquanto situações potenciais de aprendizagem. De facto, é razoável admitir que as mudanças organizacionais não se configuram necessariamente como situações de aprendizagem, como é o caso presente.

³⁸ V. nos pontos 2.2 e 2.3, respectivamente, dos capítulos 6 e 7 os traços característicos das práticas de mudança organizacional em cada uma das empresas.

³⁹ Cf. capítulo 2.

Os impactos formativos decorrem apenas das mudanças processuais⁴⁰. Estas são as únicas que desencadeiam efeitos formativos e que adquirem um poder diferenciador, ainda que reportando a um pequeno grupo de trabalhadores (11 – 18,3%) da HAME que exerce a sua actividade no domínio de tarefas da maquinação (perfil 1). Segundo estes trabalhadores, as mudanças introduzidas no processo e no produto carecem de novos saberes na área técnica. Os níveis de complexidade, diversidade, independência/autonomia e responsabilidade no trabalho tornaram-se mais exigentes. O ritmo de trabalho diminuiu. Configuram, assim, mudanças que têm implicações em termos da aprendizagem dos trabalhadores, ao darem origem a novas necessidades de formação e à conseqüente frequência da mesma, o que justifica que não tenham implicado qualquer dificuldade de adaptação por parte dos trabalhadores (10 – 90,9%). A tendência para a elevação do nível de exigência do trabalho, no sentido do seu enriquecimento, corresponde a um sentimento de preferência dos trabalhadores pelo actual desempenho laboral comparativamente ao desempenho anterior, na medida em que o consideram mais interessante, diversificado e responsável.

Ponderadas as conseqüências das situações de mudança em termos dos seus efeitos de aprendizagem, convém notar que estas são, de um modo geral, exíguas. Apenas são imbuídas desta potencialidade as mudanças processuais que os trabalhadores remetem para as alterações nos processos de funcionamento dos equipamentos técnicos e nas exigências do produto, nomeadamente em termos da qualidade e da produtividade. Estas exigem novos saberes que a HAME tem desenvolvido através da realização de acções de formação ou da formação em posto de trabalho.

Ainda sobre os processos de aprendizagem individuais cabe referenciar duas características, que não foram consideradas para efeitos de análise estatística, dado o carácter avulso com que emergiram nos discursos dos trabalhadores, mas que vale a pena reter porque assumem uma regularidade significativa.

O primeiro aspecto remete para os processos de aprendizagem por imitação, salientados por 12 (20,0%) trabalhadores. A imitação caracteriza a aquisição prática de saberes sobre as actividades de trabalho, seja acompanhada ou não por uma formação profissional em sala de aula. A formação no posto de trabalho é efectuada sob a tutoria de um trabalhador mais experimentado, cuja fase inicial consiste numa aprendizagem deste tipo: o iniciante observa o trabalhador mais experimentado e procura imitá-lo e reproduzir fielmente as suas acções de trabalho. Esta primeira fase de formação, cujos trâmites estão perfeitamente regulados em

⁴⁰ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

cada uma das empresas analisadas, mantém uma actualidade que remonta ao sistema de aprendizagem das fases pré-industriais. No sistema de trabalho de ofício, o mestre, geralmente o trabalhador mais velho, ensinava aos aprendizes o ofício. Este tipo de aprendizagem perdura no tempo e tende a manter-se e a reproduzir-se como mecanismo de aprendizagem ao longo da trajectória operária, ainda que com novos contornos, particularmente associados à complementaridade assegurada por via da formação escolar e da formação profissional. No seio da HAME, o desenvolvimento do trabalho em equipa favorece este tipo de aprendizagem, dada a abertura que caracteriza o espaço físico de trabalho e a facilidade de contacto – pessoal, visual e verbal – entre trabalhadores.

O segundo aspecto remete para as limitações que a invariabilidade do conteúdo da actividade de trabalho coloca ao processo de aprendizagem, focadas por 17 (28,3%) trabalhadores. Dentro do conjunto de acções técnicas de trabalho que caracterizam um determinado desempenho laboral, os trabalhadores, de acordo com o tempo de permanência na actividade de trabalho, vão adquirindo os saberes necessários para fazer face à variabilidade interna de situações de trabalho que vão surgindo. Este processo de aprendizagem progressivo poderia desembocar num total domínio da actividade de trabalho, a qual representaria o fim do processo de aprendizagem. O tempo de permanência na empresa e, fundamentalmente, o tempo de afectação a uma determinada actividade de trabalho são factores que reduzem a complexidade da mesma para os trabalhadores e, conseqüentemente, vão cerceando as situações capazes de se constituírem como oportunidades de aprendizagem. Como refere Malglaive,

É de horizonte em horizonte que se realiza a aprendizagem, em virtude de uma progressão em que as tarefas-referências se sucedem às tarefas-referências, em relação às quais funciona o mesmo dinamismo da acção, da cognição, da formalização e da tematização, para enriquecer a estrutura das capacidades. Mais adiante o autor afirma: a complexidade da [...] actividade é de facto relativa à complexidade da estrutura das capacidades na qual se inscreve: o que será complexo para um dado estado desta estrutura tornar-se-á simples para um outro estado da mesma estrutura (1995, p. 259),

o que depende do tempo de contacto e de reflexão com a prática de trabalho. Porém, se na HAME a rotação na ocupação de postos de trabalho garante, pelo menos no domínio de tarefas da maquinação, a possibilidade de um contínuo processo de aprendizagem, na LUME, nem mesmo os trabalhadores deste domínio de tarefas gozam desta possibilidade, pois tendem a permanecer indefinidamente nos mesmos postos de trabalho.

Os depoimentos a seguir dão conta destas duas particularidades do processo de aprendizagem.

Quadro 8.8

Excertos ilustrativos das características da aprendizagem

Características da aprendizagem	Excertos ilustrativos dos depoimentos dos entrevistados
Processos de aprendizagem por imitação	<p>entrevistador: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>Entrevistado: <i>Sim, aprendo outras tarefas. Quando entrei só aprendi uma tarefa. Com a experiência que ganhei no posto deu-me para aprender com os outros. E ao ver os outros trabalharem também aprendemos.</i> (entrevistado n.º.8)</p> <p>e: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender?</p> <p>E: <i>Sim. Em questão de facilidade de montar a máquina, monto com mais à vontade. Tenho mais certeza e confiança naquilo que faço. Tenho menos dúvidas. Aprendo, aprendo com os outros, vou vê-los a afinar quando a minha máquina já está afinada. Vou vendo para aprender. O engenheiro e a engenheira também ensinam.</i> (entrevistado n.º.35)</p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Alguém mais experiente vem resolver os problemas e eu estou a ver. Vejo como ele faz e estou a aprender a resolver.</i> (entrevistado n.º.26)</p> <p>e: Acha que aprende coisas novas a partir dos problemas, erros ou falhas e defeitos? Porquê?</p> <p>E: <i>Vemos os erros e da próxima vez já fazemos de outra maneira. Também vejo os erros dos colegas e também vou aprendendo.</i> (entrevistado n.º.58)</p>

Limitações ao processo de aprendizagem decorrentes do conteúdo da actividade de trabalho	<p>e: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender? E: <i>Uma pessoa está sempre a aprender, mas aqui já aprendi tudo. Já fiz erros e já aprendo, mas agora já não tenho nada a aprender.</i> (entrevistado n.º.14)</p> <p>e: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender? E: <i>Aprender, aprendo. Aprendo tudo o que está relacionado com o processo, mas isto é cada vez mais simples, porque está cada vez mais descodificado para mim.</i> (entrevistado n.º.24)</p> <p>e: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender? E: <i>Todos os dias se aprende, mas é nas outras máquinas porque na minha já não tenho nada a aprender.</i> (entrevistado n.º.46)</p> <p>e: Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho? O que é que tem vindo a aprender? E: <i>Na máquina onde estou a trabalhar... Mas neste momento já estancaram os meus saberes. Já sei tudo de canal interno. Agora, vou ter formação nas fresas. Já lá vou fazer uns trabalhos e, assim, vou mesmo passar a poder ir para lá.</i> (entrevistado n.º.47)</p>
--	---

3.2. PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM

Abordados no ponto anterior os processos de aprendizagem individual a partir do conteúdo cognitivo da actividade de trabalho, interessa completar esta abordagem com a análise das práticas organizacionais de aprendizagem, isto é, procurar perceber de que forma as condições organizacionais e gestionárias que envolvem o exercício do desempenho laboral se posicionam como factores mais ou menos propícios ao desenvolvimento de processos de aprendizagem individual.

Os resultados da análise das práticas organizacionais de aprendizagem⁴¹ revelam um contraste entre as duas empresas. A uma uniformidade das práticas organizacionais de aprendizagem no seio da HAME contrapõe-se uma diversidade na LUME. Nesta última

⁴¹ V. no anexo 8.G a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam aos conceitos de práticas organizacionais de aprendizagem. Para definir os tipos de práticas organizacionais de aprendizagem retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

tendem a prevalecer diferenciações internas, de acordo com o domínio de tarefas em que os trabalhadores se encontram inseridos⁴².

Deste modo, configura-se um tratamento organizacional e gestor no domínio da aprendizagem, igualitário entre todos os trabalhadores da HAME e diferenciado entre os da LUME. Na primeira, as práticas organizacionais de aprendizagem desenvolvidas são iguais para os trabalhadores pertencentes aos diferentes segmentos dos mercados internos de trabalho (perfis 1 e 3), contribuindo, de alguma forma, para atenuar as desigualdades resultantes do processo tecnológico inerentes à actividade de trabalho, do conteúdo cognitivo do trabalho, das especificidades das competências mobilizadas, assim como dos processos formativos. A clivagem entre práticas organizacionais que desencadeiam a aprendizagem é nítida na LUME entre os trabalhadores que integram o domínio de tarefas da maquinação (perfil 2) e os que integram o da montagem (perfil 4).

A observação do quadro 8.9 demonstra, exactamente, que os trabalhadores da HAME, independentemente do domínio de tarefas em que estão inseridos, se encontram intensamente envolvidos em práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem⁴³. Por contraposição, na LUME, as práticas organizacionais em que os trabalhadores estão envolvidos, para além de distintas entre os dois perfis de trabalhadores, são, para qualquer um deles, menos favoráveis à aprendizagem do que as da HAME. Caracterizam-se quer por um envolvimento moderado em práticas organizacionais propensas à aprendizagem, no caso dos sujeitos que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (perfil 2), quer por um envolvimento pontual, ou mesmo ausente, para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (perfil 4)⁴⁴.

⁴² O dendrograma do anexo 8.G permite observar a uniformidade e desagregação dos perfis parciais temáticos no seio das duas empresas. A solidez das últimas classes (classes 3 e 4) do corte a 3 e 4 classes sugere uma ausência de diferenciações nas práticas organizacionais de aprendizagem da HAME. Pelo contrário, a desagregação entre as classe 1 de qualquer um dos cortes, bem como da classe 3 do corte a 4 classes e da classe 4 do corte a 6 classes e a sua solidez interna, associadas à diferenciação entre as classes 2 e 3 do corte a 6 classes e a sua agregação apenas num patamar superior, revela a existência de diferenciações no seio da LUME.

⁴³ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa aos perfis 1 e 3.

⁴⁴ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa aos perfis 2 e 4.

Quadro 8.9

Envolvimento em práticas organizacionais de aprendizagem por perfis de trabalhadores

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 3	Perfil 2	Perfil 4
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM - perfis parciais temáticos	ENVOLVIMENTO INTENSO em práticas cooperativas, participativas e comunicacionais favoráveis à aprendizagem (100,0%)	(84,6%)	ENVOLVIMENTO MODERADO em práticas participativas e comunicacionais favoráveis à aprendizagem, apesar de fortemente limitados nas práticas de cooperação (91,7%)	ENVOLVIMENTO PONTUAL em práticas participativas e comunicacionais favoráveis à aprendizagem (70,6%) EXCLUSÃO de práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem (29,4%)

Veja-se com um pouco mais de atenção o que caracteriza cada um destes tipos de práticas organizacionais de aprendizagem, relacionando-os quer com os modelos de organização do trabalho, quer com os modelos de gestão directa implementados nas empresas, ou seja, com dois componentes-chave das variáveis que compõem o que designamos teoricamente de gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Às características distintivas das práticas organizacionais de aprendizagem dos trabalhadores⁴⁵, acrescentamos, com objectivos interpretativos, na exposição que se segue, toda uma série de características suplementares que, apesar de não deterem um poder estatístico diferenciador, assumem uma importância quantitativa significativa nos perfis parciais temáticos das práticas organizacionais de aprendizagem⁴⁶.

Os trabalhadores da HAME que se diferenciam por estarem intensamente envolvidos em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem⁴⁷ mantêm um padrão de relacionamento intenso com os colegas de trabalho, discutindo os problemas de trabalho quer no seio da sua unidade funcional, quer com os colegas de outras unidades, estando em permanente diálogo com os seus pares no decurso do trabalho. Participam em reuniões com

⁴⁵ V. no anexo 8.G os valores das variáveis diferenciadoras para cada uma das classes.

⁴⁶ Relembre-se que para efeitos de distinção entre as variáveis com poder estatístico diferenciador no modelo de análise multivariado e as variáveis caracterizadoras ou suplementares exteriores ao modelo optou-se por fazer uso, no que se refere a estas últimas, às frequências relativas e absolutas, indicando-as entre parêntesis.

⁴⁷ V. no anexo 8.A a solução relativa aos perfis 1 e 3.

os responsáveis hierárquicos, que os auscultam sempre que têm de tomar decisões que envolvam o seu trabalho. No mesmo sentido, têm por hábito propor sugestões (as quais apresentam um razoável grau de aplicação), expor opiniões e utilizar a informação disponível, bem como esclarecer os assuntos dúbios com os responsáveis hierárquicos (28 – 96,6%). Estes, por sua vez, tendem a prestar-lhes apenas um auxílio pontual na execução do seu trabalho (15 – 51,7%): o apelo ao responsável directo é uma opção de recurso. A responsabilidade que lhes é atribuída no seu desempenho, e conseqüente, grau de autonomia detido nas diferentes esferas de actuação, assenta no princípio da resolução independente dos assuntos por parte dos trabalhadores.

Estando submetidos a modelos de gestão maioritariamente flexíveis⁴⁸, o exercício do controlo sobre os trabalhadores por parte dos responsáveis ou não é sentido (17 – 58,6%) ou assume uma forma ténue (11 – 37,9%). As advertências de que os trabalhadores são alvo, por razões estritamente técnicas, dirigem-se à equipa e nunca a um indivíduo em particular. Os objectivos destas advertências assumem quer um cariz imediatista de alerta para o problema que deve ser prontamente resolvido (26 – 89,6%), quer um cariz preventivo de modo a evitar uma repetição dos mesmos erros ou falhas no futuro (23 – 79,3%). O modo de regulação das perturbações é sempre colectivo, na medida em que a unidade de trabalho da empresa é a equipa e os padrões de desempenho são aferidos em relação ao colectivo de trabalho. Os dirigentes e os diferentes responsáveis adoptam os princípios do trabalho em grupo como medida de gestão da qualidade e de produtividade e, como tal, gerem as perturbações pela dinâmica do grupo.

Os trabalhadores tendem a desenvolver actividades de ensino junto dos aprendizes (16 – 55,2%), bem como dos colegas que pedem ajuda e mostram interesse em aprender (11 – 37,9%). Desde que solicitados auxiliam frequentemente os colegas, optando quer por ajudá-los a resolver as perturbações, quer por ensiná-los quando os ajudam a resolver as perturbações, o que é novamente corolário do exercício do trabalho em equipa que fortalece as redes de relacionamento interpessoais.

Apesar da liberdade de que gozam no seu desempenho laboral, as práticas organizacionais menos favoráveis à aprendizagem remetem para a submissão dos trabalhadores às rotinas de trabalho formalmente instituídas (20 – 69,0%), ainda que esta obediência seja relativamente flexível pelo recurso pontual à introdução de modificações e à experimentação de novas formas de fazer (14 – 48,3%).

⁴⁸ Cf. no ponto 3.4 do capítulo 7 os modelos de gestão imperantes em cada centro de custos.

A este tipo de práticas organizacionais favoráveis à ocorrência de processos de aprendizagem no seio da HAME contrapõem-se, na LUME, práticas organizacionais muito menos propícias à aprendizagem. Para além disso, nesta empresa, as práticas organizacionais são mais penalizadoras das oportunidades de aprendizagem proporcionadas aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem do que àqueles inseridos no domínio de tarefas da maquinação.

No caso dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem (perfil 4)⁴⁹, encontra-se mesmo um conjunto de trabalhadores que se vê completamente excluído de práticas conducentes à aprendizagem (quadro 8.9). Estes trabalhadores integram-se na unidade funcional da pré-montagem onde se encontram submetidos a um modelo de gestão directa rígido: não participam em reuniões, não são auscultados pelos responsáveis directos acerca de modificações que afectam o trabalho que desenvolvem, nem têm acesso à informação sobre a avaliação do desempenho. A sua participação nas propostas de sugestões e na emissão de opiniões é fraca ou mesmo nula (apontado *ex aequo* por 3 – 50,0% – trabalhadores), da mesma forma que nunca utilizam as informações disponíveis na unidade funcional ou na empresa, 4 (66,7%). Sentem-se alvo do controlo dos responsáveis hierárquicos (4 – 66,7%), que lhes concedem pontualmente ajuda (4 – 66,7% – trabalhadores) e lhes prestam esclarecimentos sobre assuntos menos claros (5 – 83,3% – trabalhadores). Este tipo de aprendizagem pela interacção hierárquica constitui, ela própria, um regulamento interno que devem cumprir. Paralelamente, os seus desempenhos não se prestam à ocorrência de erros ou falhas, não sendo, por isso, alvo de chamadas de atenção a esse propósito.

Num patamar relativamente mais favorável à aprendizagem, situam-se os restantes trabalhadores deste perfil, caracterizados por um envolvimento pontual em práticas organizacionais propícias à aprendizagem (quadro 8.9). Estes diferenciam-se por um conjunto mínimo de práticas organizacionais de aprendizagem, nos domínios comunicacional e da participação. Isto é, destacam-se pelo acesso pontual aos resultados acerca da avaliação do desempenho, assim como pela emissão esporádica de sugestões e de opiniões. Em geral, a utilização da informação disponível e a aplicação das sugestões propostas é pouco frequente (respectivamente por 7 – 63,6% – e 6 – 54,5% – trabalhadores).

Os trabalhadores que integram este perfil estão maioritariamente sujeitos a um modelo de gestão rígido. Porém, as relações que mantêm com os responsáveis directos caracterizam-se por alguma ambivalência: só muito raramente beneficiam da sua ajuda (6 – 42,9%), sendo mais

⁴⁹ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 4.

frequente a participação em reuniões (10 – 71,4%), e ainda mais o esclarecimento de assuntos dúbios (12 – 85,7%). É pouco frequente serem interpelados pelos responsáveis directos acerca de decisões sobre modificações a operar no seu trabalho (5 – 35,7%) e é muito variável o modo como os trabalhadores sentem o controlo que lhes é imposto. Paralelamente, são alvo de advertências individuais face a erros ou falhas que ocorrem no desempenho, com objectivos de alerta imediato de problemas (11 – 78,6%), bem como com objectivos preventivos de evitar erros no futuro (8 – 57,1%).

Apesar das diferenciações enumeradas no seio dos trabalhadores que integram o domínio de tarefas da montagem, entre aqueles que estão expostos a um envolvimento pontual nas práticas organizacionais de aprendizagem e os que são excluídos das mesmas (quadro 8.9), ambos os agrupamentos de trabalhadores se assemelham, ao estarem afectos a uma longa panóplia de práticas pouco propícias à aprendizagem. Isto é, tendem a estar submetidos às rotinas de trabalho formalmente instituídas e a relacionar-se, fundamentalmente, no seio da sua unidade funcional, não são habitualmente solicitados por colegas para os auxiliarem na resolução de perturbações, ainda que os ajudem com alguma frequência e se dediquem a actividades de ensino, particularmente dirigidas aos aprendizes.

Os trabalhadores da LUME que se encontram melhor enquadrados do ponto de vista das práticas organizacionais de aprendizagem desempenham actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (perfil 3)⁵⁰ (quadro 8.9). Estes trabalhadores diferenciam-se a partir de uma variável: a ausência de diálogo com os colegas. Obstáculos de natureza física e normativa explicam a ausência de interacção verbal⁵¹: estes trabalhadores desenvolvem o seu trabalho de forma isolada frente a um ou vários equipamentos integrados (caso se tratem de unidades automáticas), num espaço físico circunscrito pelas dimensões do equipamento e pelo ruído do seu funcionamento. Mesmo quando a actividade de trabalho é realizada num espaço de proximidade física face a outro colega, o modelo de gestão rígido prevalecente dificulta a comunicação. O responsável directo reprova o diálogo entre colegas de trabalho como via de manutenção da disciplina interna para evitar incorrecções nos modos de fazer, dado que os trabalhadores dispõem internamente de *locais e horas próprios para conversar*, afirma o mesmo, referindo-se às reuniões que promove e aos “cantos da comunicação”. A situação de fraco diálogo interpessoal desagrade a estes trabalhadores, que se sentem alvo de normas disciplinares mais rigorosas face à liberdade de expressão permitida em outras unidades

⁵⁰ V. no anexo 8.A a solução relativa ao perfil 3.

⁵¹ Cf. o ponto 2.3 e subponto 3.3.4. do capítulo 6.

funcionais, nomeadamente as que se organizam em linha de montagem. Da mesma forma, as práticas de discussão de problemas, ainda que mais intensas, são também pontuais (5 – 45,5% – trabalhadores), estando mesmo ausentes no que diz respeito à sua prática com colegas de outras unidades funcionais (8 – 72,7%). Às relações interpessoais desincentivadas entre colegas no decurso do trabalho, opõe-se a obrigatoriedade de interrelação com os responsáveis directos. Ou seja, estes incrementam as relações que mantêm com os trabalhadores, promovendo as interacções verbais unidireccionais em detrimento das relações interpessoais transversais entre colegas. As excepções de interacção permitidas são as actividades de ensino: transmitem saberes quer a aprendizes, quer a colegas que vêm aprender a tarefa do posto de trabalho que ocupam, na medida em que esta prática se inclui nas directivas regulamentares do processo formativo da empresa. Em situação de infracção e desobediência face às directivas gestionárias, os trabalhadores afirmam ser frequentemente solicitados pelos colegas para a resolução de perturbações (8 – 72,7%), desenvolvendo acções no sentido de os ensinar e de os ajudar a resolvê-las contra as directivas (6 – 54,5%).

Em contrapartida, e de forma acentuadamente diferente dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem, verifica-se que estes trabalhadores participam frequentemente em práticas de discussão em grupo cujos principais interlocutores são os responsáveis directos (7 – 63,6%). São regularmente convocados para reuniões individuais e colectivas, consideradas pelos responsáveis directos como um dos espaços apropriados para a discussão. Trata-se de uma unidade em que o responsável directo se encontra fortemente envolvido no processo de melhoria contínua, adoptando para com os seus subordinados todo o tipo de práticas participativas e comunicacionais propostas no âmbito daquele processo, nomeadamente, a participação nas equipas de “5 S” ou no “canto da comunicação”⁵². É, assim, com regularidade que participam no funcionamento quotidiano da unidade ao proporem sugestões e ao exporem as suas opiniões, sendo igualmente informados acerca da avaliação do seu desempenho. Todavia, quase nunca (5 – 45,5%), ou só raramente (3 – 27,3%), são auscultados relativamente a decisões que afectam o desenvolvimento do seu trabalho, o que remete para a prevalência de um modelo de gestão híbrido. O próprio modo como é sentido o controlo exercido pelo responsável repercute este paradoxo: ausente para uns e presente para outros. A concepção do papel do responsável directo é o de uma autoridade legal legitimada: os trabalhadores são advertidos pelos responsáveis directos quando surgem erros ou falhas da sua responsabilidade, o que justificam pela inerência das

⁵² Cf. o ponto 2.3. do capítulo 6.

funções de chefia, considerando ser essa a sua obrigação. Por sua vez, as rotinas de trabalho formalmente instituídas tendem a ser estritamente cumpridas (8 – 72,7% – trabalhadores). Beneficiam esporadicamente da ajuda dos responsáveis (7 – 63,6%) e têm por hábito consultá-los para esclarecer assuntos menos claros, conforme as normas vigentes, (8 – 72,7%).

Em síntese, da análise dos processos individuais e organizacionais de aprendizagem, concluem-se duas fortes tendências: por um lado, a importância generalizada da concepção de aprendizagem pela prática para grande parte dos trabalhadores; por outro, o envolvimento uniforme e semelhante dos trabalhadores da HAME nas práticas organizacionais de aprendizagem face à diferenciação interna, por segmentos de trabalhadores, constatada na LUME.

No que se refere aos processos de aprendizagem individual, a concepção de aprendizagem pela prática generaliza-se a quase todos os trabalhadores da HAME. Na LUME, a ausência de aprendizagem contínua pelo desempenho laboral distingue cerca de metade dos trabalhadores, que desenvolvem a sua actividade de trabalho no domínio de tarefas da montagem, os quais se sentem igualmente excluídos das práticas de formação profissional.

Genericamente, e apesar da primazia da aprendizagem pela prática, observa-se nas duas empresas uma regularidade entre a integração dos trabalhadores por domínios de tarefas e a sua concepção de aprendizagem. A aprendizagem reflexiva é uma concepção mais valorizada pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, o que poderá estar associado a trajectos formativos diversificados e reincidentes, em que a componente de formação teórica em sala de aula é notória; a aprendizagem pela prática está associada aos trabalhadores com desempenhos laborais no domínio de tarefas da montagem. O conteúdo mais simples do último tipo de actividades de trabalho, onde o trabalho de cognição é facilitado pela frequência de acções técnicas de trabalho habituais e rotineiras, e mais complexo das segundas, com alguma incidência de acções acompanhadas e dominada pela cognição, constituem factores importantes de explicação desta diferenciação entre concepções de aprendizagem. Ao conteúdo da actividade de trabalho devem acrescer-se os próprios trajectos formativos que as empresas proporcionam a uns e a outros trabalhadores, e que os tornam mais ou menos aptos a pôr em prática processos de reflexão sobre as actividades de trabalho.

De acordo com esta orientação, e apesar das mudanças organizacionais serem uma constante nas duas empresas, não se constituem enquanto oportunidades de aprendizagem. Só as mudanças processuais, caracterizadas por uma alteração dos procedimentos nas acções técnicas de trabalho decorrentes de novas exigências ao nível dos processo e produto, se

configuram como situações de aprendizagem e estas são distintivas apenas dos trabalhadores da HAME integrados no domínio de tarefas da maquinaria.

As práticas organizacionais de aprendizagem assumem configurações distintas nas duas empresas. A modelação organizacional e gestionária dos conteúdos diferenciados das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas na HAME resulta numa homogeneização das condições organizacionais de aprendizagem no sentido da igualitarização, ou seja, proporciona-se a todos os trabalhadores um envolvimento intenso em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem. Pelo contrário, na LUME, as configurações organizacionais e gestionárias reproduzem no domínio de aprendizagem o conteúdo diferenciado inerente à natureza das actividades de trabalho. Ou seja, as práticas organizacionais são mais favoráveis à aprendizagem no caso dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinaria e francamente desfavoráveis para os trabalhadores com actividade no domínio de tarefas da montagem.

Admite-se, desta forma, que as configurações organizacionais e gestionárias têm um papel determinante nas oportunidades de aprendizagem que se criam no seio das empresas, o que, de alguma forma, já foi indiciado na análise do conteúdo das competências mobilizadas. Parece, assim, haver uma tendência para a título exploratório e provisório, se corroborar a hipótese de que os modelos de organização do trabalho e os modelos de gestão directa condicionam quer as oportunidades de aprendizagem criadas no exercício da actividade de trabalho, quer as configurações assumidas pelos processos de aprendizagem, da mesma forma que conduzem à mobilização de competências diferenciadas, face a acções técnicas de trabalho idênticas.

4. TRAJECTOS PROFISSIONAIS E FORMATIVOS – PERCURSOS DE PRODUÇÃO E DE GESTÃO DOS SABERES

A problematização do conteúdo das competências mobilizadas centrou-se na análise do conteúdo cognitivo da actividade de trabalho e nos processos de aprendizagem investidos no desempenho laboral. Interessa agora questionar o percurso através do qual os sujeitos constroem essas competências. Esse trajecto encontra-se dependente de condicionalismos diversos, em que o passado profissional e formativo dos sujeitos, bem como as perspectivas abertas pela sua vivência profissional actual se revelaram, de acordo com o modelo analítico

desta investigação, como determinantes principais. As competências que tomam forma na actividade de trabalho resultam de múltiplos factores, de entre os quais se destacam, na perspectiva analítica desenvolvida, os percursos profissionais e formativos. Estes são concebidos como as bases de estruturação dos perfis de competências por duas ordens de razões: (i) uma primeira razão resulta do processo evolutivo e cumulativo que estrutura os processos de aprendizagem de saberes. O conceito de trajectória permite abarcar a história socioprofissional dos sujeitos numa perspectiva dinâmica, em que se cruza o seu passado biográfico, escolar e profissional com a sua situação profissional presente (Parente, 1995, p. 99). A segunda razão remete para a importância dos processos de gestão das trajectórias profissionais e formativas dos trabalhadores por parte das empresas, ou seja, a capacidade que as empresas têm de capitalizar ou não os saberes detidos pelos trabalhadores por via da sua mobilização efectiva, de os estimular e os desenvolver. Neste aspecto, as trajectórias profissionais e educativas são o corolário das práticas de gestão dos RH. Através da trajectória profissional e educativa dá-se conta dos constrangimentos que foram moldando o percurso dos sujeitos na sua inserção nas empresas, nomeadamente as oportunidades de acesso à formação, as oportunidades de estabilização contratual, as oportunidades de progressão na carreira e de reconhecimento do mérito⁵³.

Esta análise não ignora o passado dos sujeitos no exterior da empresa quer na vertente profissional, quer na formativa. A análise das trajectórias profissionais externas às empresas permite completar a análise das trajectórias profissionais internas, ao considerar o conjunto de acontecimentos profissionais que marcam o percurso do indivíduo e dar-lhes um sentido ao reconstruí-los por relação aos movimentos de conjunto que estruturam o mercado de trabalho (Paul in Coutrot; Dubar (dir.), 1992, p. 146). Paralelamente, o cruzamento das trajectórias escolares e formativas externas orienta a análise para os constrangimentos económicos e sociais que foram moldando o percurso educativo dos sujeitos, entre a saída do sistema de ensino e a entrada no mercado de trabalho. A passagem pelo sistema de formação profissional colmata o hiato criado pela impossibilidade de inserção na vida activa, para além da sua frequência se efectivar cada vez mais de forma paralela ao trajecto profissional, posicionando-se o exercício profissional e a formação como esferas complementares num percurso educativo contínuo ao longo da vida.

Estes percursos longos são considerados como processos de aprendizagem. Determinados, numa primeira fase, pela permanência mais ou menos longa no sistema de ensino formal, conjugada ou não, com passagens, mais ou menos rápidas, pelo sistema de

⁵³ Cf. capítulo 4.

formação profissional, os trajectos são condicionados, num momento seguinte, por uma determinada inserção profissional resultante de processos de gestão dos RH no seio das empresas. É nesta dupla perspectiva da produção e da gestão dos saberes dentro e fora das empresas que se equaciona a abordagem das trajectórias profissionais e educativas dos sujeitos.

Que percursos profissionais e educativos apresentam os trabalhadores? Como é que a segmentação dos mercados internos de trabalho encontra eco nas trajectórias profissionais? E nas trajectórias educativas? Os percursos internos nas empresas são precedidos de trajectos profissionais e educativas distintos ou semelhantes? Que tipo de relação se estabelece entre eles? Está-se face a um processo de capitalização de saberes ou, pelo contrário, tende a imperar uma perspectiva de ruptura que negligencia e desperdiça os saberes dos RH? Que relação estabelecer entre perfis de competências e trajectórias profissionais e educativas dos sujeitos? Reflectirão estas últimas uma capitalização de saberes reconhecidos? É sobre estas questões que nos vamos debruçar nas próximas páginas.

4.1. TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS

Iniciamos a análise centrando a atenção, num primeiro momento, na análise das trajectórias profissionais internas.

A análise dos perfis parciais temáticos das trajectórias profissionais internas⁵⁴ revela uma diferenciação nítida entre as duas empresas⁵⁵, o que remete para a existência de práticas de gestão dos RH distintivas. Que as empresas se distinguem pela apropriação organizacional e gestonária que promovem das actividades de trabalho já tinha ficado indiciado pela análise do conteúdo das competências. A análise das trajectórias profissionais internas deixa agora claro que a estas correspondem, igualmente, práticas de gestão dos RH distintas. Uma avaliação

⁵⁴ V. no anexo 8.H a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de trajectória profissional interna. Para definir os tipos de trajectórias profissionais internas retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, ao dendrograma e à solução numérica.

⁵⁵ V. no dendrograma do anexo 8.H o corte a 3 classes que destaca a diferenciação entre as empresas: a classe 1 corresponde a trajectórias profissionais internas dos trabalhadores da HAME; a classe 2, a um indivíduo da HAME, cuja trajectória profissional interna se diferencia da dos restantes trabalhadores pela detenção de apenas uma situação profissional no seio da HAME; a classe 3 corresponde a trajectórias profissionais internas dos trabalhadores da LUME.

genérica dos dois perfis parciais temáticos das trajectórias profissionais internas correspondentes a cada uma das empresas salda-se por trajectórias mais favoráveis para os trabalhadores da HAME do que para os da LUME, apesar destes últimos apresentarem níveis de antiguidade na empresa mais elevados, o que constitui um dos factores que tendem a influenciar positivamente, por constrangimentos legais, a progressão das trajectórias profissionais.

Esta constatação revela-nos o carácter estruturador da variável empresa quando associamos dois conjuntos de variáveis presentes na avaliação das trajectórias profissionais internas: por um lado, as variáveis relativas à apropriação organizacional do conteúdo da actividade de trabalho (neutralizando, de alguma forma, as suas especificidades decorrentes da sua natureza técnica); por outro, as variáveis relativas às práticas de gestão dos RH.

À medida que exploramos partições com um maior número de classes, adquirem importância diferenciadora nos perfis parciais temáticos das trajectórias profissionais internas os domínios de tarefas, isto é, diferenciam-se, no seio de cada uma das empresas, as trajectórias dos trabalhadores afectos a cada um dos domínios de tarefas. Adquire assim pertinência acrescer àquela constatação uma outra: as duas empresas para além de gerirem de forma diferenciada os RH, apresentam no seio práticas de gestão distintas de acordo com a afectação dos trabalhadores aos diferentes domínios de tarefas.

Tratam-se de diferenciações que se sobrepõem e reforçam mutuamente, em resultado de práticas de gestão dos RH que, por opção empresarial, reproduzem uma diferenciação resultante de conteúdos das actividades de trabalho qualitativamente distintos. É neste sentido que os dados apontam: por acção das práticas de gestão dos RH, acentua-se o carácter diferenciador das actividades de trabalho em ambas as empresas, contribuindo para provocar um efeito de segmentação no mercado interno de trabalho. Os resultados do reforço da diferenciação do conteúdo cognitivo das actividades de trabalho por efeito das práticas de gestão dos RH assumem uma configuração idêntica nas duas empresas, ainda que, como já se referiu, as práticas de gestão dos RH assumam sempre traços mais favoráveis na HAME do que na LUME⁵⁶. Globalmente, em termos polares, este efeito traduz-se em práticas de gestão dos RH de carácter mais imediatista (Parente, 1995, p. 90) para os trabalhadores afectos aos domínios de tarefas da montagem, e de tendência adaptativa (ou de ajustamento) ou desenvolvimentista e estratégica (Parente, 1995, p. 90) para os trabalhadores integrados na maquinaria.

⁵⁶ V. pontos 3.1 sobre a gestão dos RH na LUME e na HAME, respectivamente nos capítulos 6 e 7.

Em virtude deste duplo efeito de diferenciação das práticas de gestão de RH por empresa e por domínio de tarefas, definem-se quatro grandes tipos de trajectórias profissionais que caracterizam os quatro perfis de trabalhadores, como se pode observar no quadro que se segue.

Quadro 8.10

Tipos de trajectórias profissionais por perfis de trabalhadores⁵⁷

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Trajectórias profissionais internas – perfis parciais temáticos	<p>TRAJECTÓRIA ASCENCIONAL PROGRESSIVA</p> <p>Trajectória qualificada, de titular, contratual e salarialmente não precária, remuneratoriamente reconhecida na dupla vertente do desempenho empresarial e das recompensas sociais</p> <p>(100,0%)</p>	<p>TRAJECTÓRIA BLOQUEADA</p> <p>Trajectória qualificada, de titular de topo, contratual e salarialmente não precária, remuneratoriamente reconhecida de forma esporádica na vertente do desempenho empresarial</p> <p>(75,0%)</p>	<p>TRAJECTÓRIA NÃO EVOLUTIVA CONTINGENTE</p> <p>Trajectória não qualificada, de ajudante, contratualmente instável, não precária salarialmente, remuneratoriamente reconhecida mais na vertente social do que do desempenho empresarial</p> <p>(92,3%)</p>	<p>TRAJECTÓRIA ASCENCIONAL RETARDADA</p> <p>Trajectória não qualificada, de titular em ascensão, não precária contratual e salarialmente, remuneratoriamente reconhecida de forma esporádica na vertente do desempenho empresarial</p> <p>(88,2%)</p>

Os perfis de trajectórias profissionais internas apresentam configurações particulares. Vejamos os seus traços característicos aprofundando a análise dos perfis parciais temáticos a partir do quadro 8.11⁵⁸. Nele se dá conta da diacronia das situações profissionais constitutivas das trajectórias, isto é, analisam-se as diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitaram no interior das empresas⁵⁹, as quais foram avaliadas do ponto de vista da organização das actividades de trabalho desempenhadas (dimensão qualificação do

⁵⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica para cada um dos perfis finais de trabalhadores.

⁵⁸ V. no anexo 8.H a solução numérica dos perfis parciais temáticos das trajectórias profissionais internas.

⁵⁹ A análise diacrónica das trajectórias profissionais internas tem como base analítica as diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitaram. Os trabalhadores da HAME referem a passagem por duas situações profissionais, a de iniciação e a actual; os da LUME, enunciam, para além destas duas situações profissionais, a passagem por uma situação profissional intermédia que medeia entre aquelas duas.

desempenho laboral) e das práticas de gestão dos RH (dimensões carreira, vínculo jurídico laboral e remuneratórias)⁶⁰.

A exposição analítico-explicativa que se segue deve ser acompanhada da leitura do quadro 8.11.

A trajectória ascensional progressiva é característica dos trabalhadores que desenvolvem a sua actividade de trabalho no domínio de tarefas de maquinação na HAME (perfil 1)⁶¹. É o tipo de trajectória profissional mais favorável encontrada nas duas empresas, decorrendo de práticas organizacionais e de gestão dos RH que convergem numa dupla orientação de progressão. O percurso ascensional iniciado desde a entrada na empresa e prosseguido até à actualidade projecta-se no futuro, ao integrar os trabalhadores numa carreira operária onde ainda dispõem de patamares de progressão para percorrer quer do ponto de vista do exercício laboral, quer dos escalões hierárquicos. Trata-se de um trajecto ascensional que se singulariza por se tratar de um processo ainda inacabado e aberto.

Na dimensão da qualificação do desempenho laboral, o exercício do trabalho processa-se, desde a entrada na empresa, no seio de equipas semi-autónomas. Esta modalidade de organização do trabalho constitui o vector principal do enriquecimento dos desempenhos, sendo responsável pelas potenciais situações de aprendizagem que se criam entre os assalariados. Aquando da sua iniciação nas actividades de trabalho deste domínio de tarefas, os trabalhadores desenvolviam um trabalho não qualificado, restrito à ocupação de um posto, onde se dedicavam à execução de tarefas parecidas. A sua progressão no desempenho laboral consubstancia-se na actual ocupação de vários postos de trabalho e na execução de tarefas diferenciadas.

As carreiras destes trabalhadores constituem percursos construídos pela própria empresa de acordo com a perspectiva de maior rentabilização dos RH ao menor custo, razão pela qual, como oportunamente se referiu⁶², se procedeu, a dado momento, a uma modificação no que refere à categoria profissional de entrada na empresa. Relembre-se que, no arranque de actividade, os trabalhadores da HAME iniciavam a sua carreira como titulares, no patamar inferior da hierarquia dos operadores de máquinas (“operador de máquinas de 3^a”).

⁶⁰ Em cada uma das diferentes dimensões de análise das trajectórias profissionais internas, o estudo teórico das diferentes combinatórias entre valores das variáveis activas permitiu classificar as trajectórias profissionais internas em índices compósitos. V. no anexo 6.A os índices compósitos construídos para tipificar cada uma das dimensões de análise.

⁶¹ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

⁶² Cf. subponto 3.3.1. do capítulo 7 referente às práticas de gestão do emprego e da mobilidade da HAME.

Mais tarde, as práticas de afectação às categorias profissionais alteram-se e os trabalhadores são contratados para a categoria de aprendizes (“auxiliares de operação de máquinas – menos 1 ano”). Em qualquer dos casos percorrem gradualmente os diferentes níveis hierárquicos⁶³ em direcção à titularidade da categoria, encontrando-se, no momento da análise, numa fase da carreira profissional com patamares de ascensão ainda por percorrer.

Da mesma forma que o plano de carreiras é específico à empresa, também os referenciais salariais são próprios⁶⁴. Na dimensão da remuneração salarial individual, o salário-base situa-se, desde o período de integração na empresa, num escalão superior ao definido pelo CCT para uma categoria profissional homóloga, para além dos trabalhadores acederem aos subsídios definidos em sede de CCT. Os trabalhadores, por regra, não desenvolviam trabalho suplementar e, por isso, não acediam a este tipo de remunerações, o que se explica por se encontrarem numa fase de iniciação à ocupação e, conseqüentemente, num estágio de aprendizagem. Dada a complexidade das actividades de trabalho, os iniciantes não são requeridos para a participação em trabalho suplementar na medida em que, no domínio de tarefas em questão, o desenvolvimento das actividades de trabalho exige, para a generalidade dos postos de trabalho, uma certa experiência profissional. Actualmente estes trabalhadores auferem as mais elevadas remunerações salariais individuais. Acedem ainda a remunerações relativas ao trabalho suplementar e aos subsídios diversos definidos no âmbito do CCT. A remuneração colectiva, inicialmente ausente da política retributiva da empresa, abrange hoje todos estes trabalhadores na sua dupla vertente: a do desempenho empresarial (retribuição

⁶³ Os níveis hierárquicos da carreira dos operadores de máquinas são actualmente quatro. À entrada na empresa integram a categoria de “auxiliares de operador de máquinas”, passado 1 ano transitam para “operador de máquinas de 3^a” onde permanecem durante 2 anos, findos os quais se integram na categoria de “operadores de máquinas de 2^a”. Passados 4 anos passam a integrar a categoria de “operador de máquinas de 1^a”. Depois podem permanecer como “operadores de máquinas de 1^a” ou ascenderem, por mérito, à categoria de “operadores de elevada qualificação” ou à de “operadores de máquinas principal”. Esta última abrange um número minoritário de trabalhadores dada a escassez destas funções na empresa que são garantidas apenas por um trabalhador por turno de laboração. Relembre-se duas notas quanto a estes percursos: até 1997, os trabalhadores integravam-se na empresa na categoria de “operador de máquinas de 3^a”, não estando sujeitos ao primeiro nível hierárquico, pelo que a carreira operária integrava apenas três escalões de progressão; recentemente, é criada a categoria de “operadores de elevada qualificação” de forma a desbloquear as carreiras dos “operadores de máquinas de 1^a”, cujo crescimento numérico se tende a intensificar.

⁶⁴ Apesar desta particularidade, na dimensão remuneração salarial individual considerou-se, para efeitos avaliativos e comparativos entre empresas, a base salarial definida no CCT do sector da metalurgia e metalomecânica.

anual e retribuição do mérito da unidade funcional); a das recompensas sociais (benefícios sociais e complementos de remuneração).

A ausência de precariedade que caracteriza o índice da remuneração salarial individual, desde a fase de inserção dos assalariados na empresa, não encontra correspondência no vínculo jurídico-laboral. Apesar da tendência para a não precariedade marcar a trajectória destes trabalhadores, passaram por uma situação inicial contratual precária, em que se encontravam submetidos a um contrato de trabalho a tempo determinado.

Os trabalhadores detentores deste tipo de trajectória ascensional progressiva acumulam outra singularidade que os diferencia dos restantes: a importância que as trajectórias profissionais externas assumem na constituição do seu perfil⁶⁵. Isto é, são os únicos trabalhadores para os quais as trajectórias profissionais detidas antes da integração nas empresas em análise assumem um poder discriminatório importante para a constituição do seu perfil. Como explicar esta excepção? Uma das razões que podem ser admitidas é o facto de se estar face a percursos que apresentam algumas características de continuidade entre o tipo de trajectória profissional externa em causa⁶⁶ e a trajectória interna ascensional progressiva, no que se refere ao conteúdo das competências mobilizadas por estes trabalhadores. Esta é a particularidade que certamente importa desenvolver e sobre a qual nos debruçamos.

Para os restantes casos, que integram o grosso da população em análise, constata-se uma ausência ou ténues sinergias entre os percursos externos⁶⁷ e as trajectórias profissionais internas. As trajectórias profissionais externas em causa distinguem-se entre si por se tratarem

⁶⁵ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

⁶⁶ V. no anexo 8.I a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de trajectória profissional externa. Para definir os tipos de trajectórias profissionais externas, retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

⁶⁷

Tipos de trajectórias profissionais externas – perfis temáticos parciais	N.º	%
Trajectória de mobilidade com passagem pelo sector dos serviços sem traços de continuidade com a actividade de trabalho actual	34	56,7
Trajectória no sector industrial em actividades de conteúdo desqualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual	6	10,0
Trajectória no sector industrial em actividades de conteúdo qualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual	4	6,6
Trajectória de mobilidade entre sector agrícola e industrial em actividades de conteúdo desqualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual	10	16,7
Ausência de trajectória externa	6	10,0
Total	60	100,0

de trajectórias de passagem pelo sector terciário sem traços de continuidade no domínio dos saberes mobilizados na actividade de trabalho actual ou, pelo contrário, por se tratarem de trajectórias de passagem pelo sector industrial ou de mobilidade entre os sectores primário e secundário em actividades de trabalho de conteúdo desqualificado, ainda que portadoras de traços de continuidade no domínio dos saberes. Era particularmente para estes últimos que algumas sinergias se poderiam configurar, quer entre saberes aprendidos e passíveis de serem mobilizados na actual actividade de trabalho, quer no seu reconhecimento por via das práticas gestionárias e consequente concretização em trajectórias profissionais mais favoráveis. Porém, tal não se verifica, o que se pode explicar devido ao conteúdo desqualificado das actividades de trabalho exercidas que não apresentam em termos de saberes e competências qualquer valor estratégico para as empresas.

De facto, a interpretação da relação de excepção verificada, apesar de afecta a um número muito reduzido de trabalhadores (4), tende a validar provisoriamente este raciocínio. A relação entre os trabalhadores detentores de trajectórias ascensionais progressivas da HAME e as suas trajectórias profissionais externas, caracterizadas por se tratarem de inserções no sector secundário que apresentam traços de continuidade no domínio das actividades de trabalho de conteúdo qualificado exercidas, indicia que, na generalidade, as empresas não tendem a gerir as competências dos trabalhadores que recrutam no mercado de trabalho, a não ser que se revelem directa e imediatamente utilizáveis, demonstrando, deste modo, estratégias de recrutamento da mão-de-obra indiferenciadas de acordo com os perfis de competências de que necessitam.

A interpretação da relação em causa deve revestir-se de particular cautela dada a sua fraca incidência quantitativa no perfil, todavia importante pela sua exclusividade⁶⁸. Repare-se, ainda, que, apesar da maioria dos trabalhadores com trajectórias ascensionais progressivas deter trajectórias externas (17 – 94,4%), apenas este tipo se manifesta distintivo das referidas trajectória internas. Trata-se de uma trajectória que integra uma passagem pelo sector de actividade da metalurgia, metalomecânica e electricidade (2 – 50,0%), da qual decorrem traços de continuidade entre as actividades de trabalho exercidas previamente à inserção na HAME – caracterizadas pelo desenvolvimento de tarefas diferenciadas em postos de trabalho vários – e

⁶⁸ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1. Apesar de apenas d 4 trabalhadores (22,2%) integrados no domínio de tarefas da maquinação da HAME (perfil 1) apresentarem este tipo de trajectórias externas, verifica-se que a sua incidência na população total em análise é fraca (6,7%) e que é um tipo de trajectória exclusivo deste perfil de trabalhadores, isto é, 100% dos trabalhadores que apresentam este tipo de trajectória profissional externa integram-se neste perfil de trabalhadores.

os desempenhos actuais no domínio de tarefas da maquinação. Entre todos os tipos de trajectórias externas⁶⁹, estas eram as que detinham características mais propícias a serem potenciadas no exercício da actividade de trabalho actual. Repare-se na sua notoriedade singular: continuidade entre o exercício laboral anterior em actividades de trabalho qualificadas e inserção actual num domínio de tarefas em que as actividades de trabalho são particularmente qualificadas. Dada a regularidade encontrada, é razoável admitir, ainda que com algumas precauções, que se está na presença de uma situação de capitalização dos saberes resultantes da trajectória de continuidade entre as diferentes situações de emprego. E trata-se de trajectórias de continuidade porque encontram no interior da HAME inserções profissionais que favorecem um percurso iniciado no seu exterior.

Estes trabalhadores constituem o único exemplo encontrado da possibilidade eventual de um processo de aprendizagem cumulativo entre empregos, pelo exercício de actividades de trabalho de conteúdo qualificado que apresentam traços de continuidade no domínio dos saberes mobilizados. Os restantes trabalhadores, detentores, na sua maioria, de trajectórias profissionais externas (54 – 90,0%) e, principalmente, aqueles que apresentam integrações industriais prévias (16 – 28,6%)⁷⁰, não vêem o potencial de saberes resultantes da experiência de trabalho anteriormente adquirida ser valorizado pelas empresas na sua inserção actual.

Uma outra característica deste perfil de trabalhadores que se relaciona igualmente com um tipo de inserção particular no mercado de emprego é o facto de a maior parte deles (14 – 77,8%) exercer actualmente uma actividade complementar à actividade principal na empresa⁷¹. Associam ao desempenho laboral na indústria uma actividade exercida maioritariamente nos sectores agrícola e terciário em empreendimentos familiares (remunerados e não remunerados), por motivos de entre-ajuda na economia doméstica ou por identificação ocupacional com aquela actividade que, por razões de instabilidade e insegurança, não prosseguiram. O emprego na HAME é o garante de um rendimento sustentado e seguro, diminuindo o grau de dependência em relação ao negócio familiar e/ou ao carácter incerto da ocupação secundária.

⁶⁹ Cf. tabela de frequências acerca dos perfis parciais temáticos dos tipos de trajectórias profissionais externas na nota de rodapé 65.

⁷⁰ Recorde-se que a passagem por um emprego no sector dos serviços abrange mais de metade dos trabalhadores (34 – 56,7%).

⁷¹ Recorde-se que se constatou que 18 trabalhadores da HAME se dedicam a actividades profissionais complementares.

A partir desta confluência de características, configura-se para este conjunto de trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinaria uma inserção particular no mercado de trabalho: trajectórias profissionais qualificadas, simbólica e materialmente favoráveis, em alguns casos reveladoras de percursos de continuidade com as trajectórias iniciadas no mercado externo de trabalho e presentes de actividades de trabalho complementares. Trata-se de trabalhadores que apresentam uma dedicação intensa ao trabalho e alguma afeição às actividades profissionais comparativamente a trabalhadores detentores de outro tipo de trajectórias, particularmente de trajectórias ascensionais retardadas, ausentes da dedicação a trabalho suplementar no interior da empresa e de actividades complementares à actividade profissional principal.

Retomemos a análise das trajectórias profissionais internas apoiados pelo quadro 8.11.

Observe-se a trajectória bloqueada que caracteriza os trabalhadores que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinaria no seio da LUME (perfil 2)⁷². Caracterizam-se por percursos ascensionais actualmente maduros na medida em que, após uma inserção que ronda os 8 ou mais anos de antiguidade, atingiram o topo da carreira operária nas diferentes dimensões de análise. O seu potencial de progressão no futuro é nulo.

Na dimensão da qualificação do desempenho laboral, o trabalho desenvolvido evolui para padrões mais complexos e enriquecedores, concretizados na execução de uma diversidade de tarefas em diversos postos de trabalho, quando no começo da trajectória na empresa estes trabalhadores estavam afectos à execução de tarefas únicas ou parecidas em postos de trabalho únicos ou variados. Passa-se, assim, de um desempenho laboral iniciático desqualificado ou não qualificado para um desempenho qualificado, progressão que não encontra paralelo na forma de exercício do trabalho que mantendo o seu carácter isolado, desde a altura em que foi iniciado, introduz um factor de empobrecimento da actividade de trabalho.

Estes trabalhadores iniciaram as suas carreiras enquanto aprendizes ou praticantes e evoluíram no seio da carreira operária respectiva para a titularidade na categoria, ocupando actualmente o topo da hierarquia operária⁷³. O seu percurso foi até então ascensional, porém,

⁷² V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 2.

⁷³ As carreiras na LUME são reguladas pelo CCT. A categoria profissional inicial de inserção na empresa é a de “servente metalúrgico”, categoria comum a todos os trabalhadores independentemente da função para que são contratados e onde todos tendem a permanecer durante 1 ou 2 anos até serem integrados numa carreira. No caso em apreço, os trabalhadores posteriormente integram a carreira de operador de máquinas, onde adquirem o estatuto de praticante de 1º e 2º anos, permanecendo em cada um deles, sequencialmente, durante 1 ano.

atingido o topo da carreira a única possibilidade de progressão é a passagem para outra carreira hierarquicamente superior, o que constitui uma situação perfeitamente excepcional. A antiguidade das trajectórias é um factor explicativo da situação de estagnação vivida por estes trabalhadores, para os quais se regista o nível de antiguidade médio mais elevado (8,3 anos), bem como um factor distintivo deste perfil.

Atente-se ao carácter ambivalente que a antiguidade pode assumir nas carreiras operárias, se não convenientemente geridas pelas empresas. Os bloqueamentos das trajectórias profissionais da LUME contrastam com o potencial de ascensão detido pelos trabalhadores homólogos da HAME. De facto, enquanto as carreiras operárias na HAME tendem a ser construídas internamente e adaptadas à evolução profissional dos trabalhadores, de que é ilustrativa a criação recente, em 2002, da categoria de “operadores de elevada qualificação” de forma a permitir aos “operadores de máquinas de 1^a” continuarem a ascender na carreira, na LUME as carreiras operárias estão submetidas ao princípio da progressão automática pelos diferentes escalões das categorias profissionais previstos nos CCT. A uma gestão empresarial das carreiras na HAME opõe-se uma gestão contratual das mesmas na LUME.

Na dimensão do vínculo jurídico-laboral, a trajectória bloqueada é marcada para alguns trabalhadores por uma integração efectiva na empresa, logo a partir da situação profissional intermédia. A este facto não é alheia a longevidade das trajectórias na empresa, na medida em que a situação contratual inicial vivida na LUME é balizada pela precariedade, ultrapassada quando os trabalhadores perfazem o tempo máximo legal de afectação a uma contratação a termo certo.

A remuneração individual apresenta uma evolução nítida. Integram-se em trajectórias bloqueadas os indivíduos que auferem os mais elevados salários-base da LUME, os quais são acrescidos de subsídios definidos no âmbito dos CCT e de ganhos de trabalho suplementar. A progressão remuneratória é igualmente visível ao nível colectivo ao beneficiarem actualmente (ao invés do que acontecia nas duas situações profissionais anteriores) de uma retribuição bienal indexada ao desempenho empresarial. A situação não precária vivida actualmente ao nível retributivo contrasta com a precariedade das situações de emprego anteriores, ausentes de qualquer tipo de remuneração para além do salário-base, este regido igualmente pelos limites mínimos salariais contratualmente estabelecidos.

Ascendem a “operador de máquinas de 3^a” e, passados 2 anos de permanência nesta categoria, transitam para a categoria seguinte. Permanecem 4 anos na categoria de “operador de máquinas de 2^a”, período findo o qual atingem o topo da hierarquia profissional com a integração na categoria de “operador de máquinas de 1^a”.

Em síntese, a análise comparativa entre os dois tipos de trajectórias profissionais internas analisadas mostra práticas de gestão dos RH diferenciadas nas duas empresas para um segmento de trabalhadores análogo – os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação –, os quais dão corpo aos mercados profissionais de qualificações transferíveis (Marsden, 1989).

Sobressaem, desde logo, diferenciações a partir do momento de ingresso nas empresas, tendendo estas a reproduzirem-se na actualidade:

(i) na dimensão da qualificação do desempenho laboral, os contrastes entre modalidades organizacionais de exercício do trabalho consubstanciam-se num trabalho sempre exercido em equipas semi-autónomas na HAME versus um trabalho individualizado na LUME;

(ii) as carreiras operárias têm igualmente uma configuração discrepante. Mais longas, com maior número de níveis hierárquicos a percorrer na LUME, mais curtas, com um menor número de níveis hierárquicos e abertas na HAME. Para alguns dos trabalhadores da HAME, as carreiras têm início no escalão hierárquico inferior de uma ocupação operária, não se vendo submetidos, por isso, ao período contratualmente previsto de aprendizagem e de permanência numa categoria de iniciação. Pelo contrário, na LUME, mantém-se ao longo do tempo a tendência para se fazer uma integração inicial quer em profissões indefinidas, onde não está prevista qualquer progressão automática na carreira, quer em categorias profissionais de aprendiz ou praticante de uma profissão, conforme a idade menor ou maior de 18 anos, respectivamente, escalões hierárquicos onde tendem a permanecer, geralmente, durante dois anos até serem verdadeiramente integrados na carreira operária. Decorrente de níveis de antiguidade mais elevados na LUME, as carreiras actuais destes trabalhadores já se fecharam ao atingirem os níveis hierárquicos de topo, enquanto na HAME, e apesar dos percursos profissionais serem mais curtos e mais rápidos, a maioria dos trabalhadores ainda se encontra em fase de progressão. Questiona-se, assim, a vantagem actualmente detida pelos trabalhadores da HAME em termos de possibilidades de progressão na carreira. Somos levados a questionar se não se tratará de uma situação meramente transitória até os trabalhadores esgotarem a carreira operária ao atingirem o topo da titularidade na categoria de operadores de máquinas? Confrontada com esta situação, a HAME reviu as carreiras operárias, abrindo-as ao criar a já referida categoria de “operador de qualificação elevada” para resolver o problema do bloqueamento das carreiras dos trabalhadores que atingiam, entretanto, via antiguidade, a categoria de “operador de máquinas de 1^a” e que, por mérito individual, começam a ter, a partir de 2002, a oportunidade de ascender àquela categoria profissional;

(iii) ao nível das remunerações salariais individuais, a disparidade verifica-se entre salários-base. Estes são, na HAME, superiores aos definidos nos CCT e, na LUME, correspondentes aos níveis salariais dos CCT na situação profissional de inserção. Na situação profissional actual atingem na HAME diferenciais positivos da ordem dos € 100 no limite salarial mínimo e de € 200 no limite máximo, comparativamente à LUME. A ausência de subsídios definidos por CCT, concretamente subsídios de turno, de trabalho nocturno e de alimentação, nesta última empresa e a sua presença naquela fica, em alguns casos, a dever-se à sua não consagração na legislação laboral sectorial à data da integração dos trabalhadores nas empresas⁷⁴;

(iv) ao nível das remunerações colectivas outro contraste ganha forma, este referente unicamente à situação profissional actual. A uma retribuição atribuída de dois em dois anos na LUME em função dos resultados empresariais, corresponde na HAME uma remuneração análoga, ainda que concedida anualmente, à qual acresce uma retribuição do mérito colectivo da célula – atribuído em função do desempenho da mesma, nomeadamente em termos do POLAR –, benefícios sociais – particularmente, seguros de saúde para os trabalhadores e familiares directos – e complementos de remuneração (subsídio de transporte).

A única semelhança nas práticas de gestão dos RH das duas empresas relativamente a este segmento de trabalhadores encontra-se na dimensão contratual, que assume contornos idênticos caracterizados pela inserção numa situação não precária após uma transição inicial marcada pela precariedade contratual. Em todas as restantes dimensões analíticas das trajectórias profissionais internas, os trabalhadores deste domínio de tarefas são alvo de um tratamento mais favorável na HAME do que na LUME.

Centremos, agora, a nossa atenção nas trajectórias profissionais internas dos trabalhadores que exercem as suas actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem.

Uma análise comparada destes dois tipos de trajectórias a partir da observação do quadro 8.11 – cuja leitura deve continuar a acompanhar a exposição analítico-explicativa que se segue –, revela formas diferenciadas de gerir a mão-de-obra que integra os mercados de trabalho não qualificados e ocasionais (Marsden, 1989). Para estas práticas de gestão dos RH, certamente contribuem os posicionamentos substancialmente diferentes assumidos pelas empresas face ao seu negócio base. O segmento de trabalhadores do sexo feminino em causa

⁷⁴ Os dois primeiros subsídios foram instituídos em 1981 e o terceiro em 1996 por CCT.

integra: na HAME, as trajectórias não evolutivas contingentes, marcadas pelo desempenho de actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem, que não constituem o negócio central da empresa e face às quais as variações da procura são intensas⁷⁵; na LUME, as trajectórias ascensionais retardadas, integradas por trabalhadores na totalidade afectos a uma das fases produtivas centrais do negócio da empresa, a montagem⁷⁶. Vejamos cada uma delas.

As trajectórias não evolutivas contingentes, típicas dos percursos profissionais dos trabalhadores da HAME (perfil 3)⁷⁷, evidenciam-se por se tratarem de percursos marcados por uma relativa estagnação dos seus atributos, em resultado da ausência de uma inserção numa carreira operária de titular, bem como por uma instabilidade contratual, possível pela baixa antiguidade média de permanência destes trabalhadores na empresa (3,4 anos). Estas características são corolário da exposição destes operários às variações da procura do produto, que conduzem a HAME a optar por medidas de flexibilização quantitativa do emprego. As quais se reflectem, principalmente, ao nível das dimensões vínculo jurídico laboral e carreira. Relativamente à primeira dimensão, os trabalhadores começam a sua actividade com situações contratuais temporárias ou a termo certo para, findo o período legal máximo de vigência daquele tipo de contratos, transitarem, respectivamente, para situações de integração efectiva na empresa ou para um contrato a termo certo, o que, em ambos os casos, implica situações de progressão numa trajectória cuja longevidade não ultrapassa para cerca de metade (7 – 53,8%) dos trabalhadores os 3 anos⁷⁸. Todavia, na actual situação profissional, os trabalhadores não se libertaram ainda do carácter de instabilidade das trajectórias, mantendo o traço de precariedade contratual. Na dimensão carreira, a afectação inicial à categoria profissional que ainda hoje mantêm – “auxiliar de produção”⁷⁹ –, e a progressão no seu seio, traduz-se numa muito remota possibilidade de ascenderem a uma carreira de titular. Serão, em princípio, sempre as “ajudantes dos operadores”, estes, sim, verdadeiros titulares.

⁷⁵ V. no anexo 8.H a solução numérica relativa à classe 2 do corte a 6 classes.

⁷⁶ V. no anexo 8.H a solução numérica relativa à classe 6 do corte a 6 classes.

⁷⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

⁷⁸ Saliente-se que da análise aqui realizada se excluem os trabalhadores que, findo o contrato a termo são afastados da HAME, podendo voltar a ser reintegrados mais tarde na empresa, de acordo com as oscilações produtivas decorrentes da instabilidade dos mercados.

⁷⁹ A carreira do “auxiliar de produção” inicia-se no escalão de praticante onde os trabalhadores permanecem durante 1 ano. O escalão profissional a que ascendem a seguir é o de “auxiliar de produção de 3^ª”. Passados 2 anos, transitam para o 2^º escalão onde permanecem 4 anos até ascenderem a “auxiliares de produção de 1^ª”.

As restantes dimensões das trajectórias, as retributivas e a da qualificação no desempenho laboral, parecem constituir vectores não expostos às tendências de flexibilização quantitativa.

No que concerne às remunerações individuais e colectivas, as trajectórias destes trabalhadores (do sexo feminino) aproximam-se das dos seus colegas do sexo masculino integrados no domínio de tarefas da maquinação, ainda que se vejam excluídos do acesso à retribuição do mérito colectivo. Integram-se desde o seu ingresso na empresa num escalão salarial superior ao definido pelo CCT para uma categoria profissional homóloga e com acesso aos respectivos subsídios, para além de obterem remunerações resultantes do trabalho suplementar. No domínio da remuneração colectiva, iniciaram-se na empresa numa altura em que já se encontrava instituída uma retribuição anual pelo desempenho empresarial e hoje, para além desta, usufruem de recompensas sociais e de complementos de remuneração.

O desempenho laboral, ainda que assuma um índice não qualificado ao longo de toda a trajectória, confirmando a fraca complexidade das actividades desenvolvidas, é exercido no seio de equipas semi-autónomas com práticas de rotação entre vários postos de trabalho, o que constitui um factor de enriquecimento do desempenho, patente desde que iniciaram as suas actividades na empresa.

Na LUME, são as trajectórias ascensionais retardadas que ganham forma para este segmento de trabalhadores (perfil 4)⁸⁰. Destacam-se por apresentarem uma vertente evolutiva conquistada de forma muito dilatada no tempo, e para alguns já esgotada nas suas possibilidades de progressão, após uma inserção longa na empresa – 8 ou mais anos. Atingido lentamente o topo da carreira e gozando de uma situação de estabilidade contratual, estes trabalhadores apresentam percursos amadurecidos e estáveis, sem possibilidades ou com poucas possibilidades de progressão.

O confronto entre estas trajectórias e as trajectórias não evolutivas contingentes mostra um tipo de flexibilização quantitativa do emprego idêntico nas duas empresas. Também na LUME se manifesta a tendência para a flexibilização das dimensões contratual e de carreira. A entrada na empresa é marcada pela precariedade contratual, incluindo o recurso aos contratos a termo certo e à externalização sob a forma de trabalho temporário, estatuto que tende a desaparecer na situação profissional intermédia e a dar lugar à integração contratual enquanto efectivo da empresa. Na dimensão carreira, apesar de inseridos actualmente na carreira

⁸⁰ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 4.

profissional dos montadores de peças⁸¹, estão sujeitos a uma dupla rotulação categorial de aprendizes, enquanto “serventes metalúrgicos” aquando da iniciação à actividade e enquanto “praticantes” durante a fase seguinte. Só após este longo período de aprendizagem, que pode oscilar entre os 2 anos e meio e os 4 anos, evoluem para os escalões da categoria profissional de montadores de peças. Demoram, assim, entre 8 anos e meio (no mínimo) a 10 anos a atingir a titularidade na categoria, o que contrasta com os 7 anos exigidos para se atingir o topo da carreira de ajudante na HAME, apesar de estes últimos estarem inseridos numa trajectória de ajudantes e excluídos da titularidade de uma ocupação.

Menos favoráveis aos trabalhadores da LUME são as dimensões retributivas e da qualificação no desempenho laboral, quando comparadas com o tratamento do mesmo segmento de trabalhadores na HAME.

Na dimensão da remuneração individual, os salários-base só na situação profissional actual ultrapassam os limites mínimos impostos pelo CCT. Paralelamente, são trabalhadores que mantêm uma relação ambivalente com o trabalho suplementar: este já foi desenvolvido por alguns indivíduos que actualmente não o executam por opção própria. As razões prendem-se, segundo os mesmos, com o não reconhecimento do empenho individual no trabalho por parte da empresa. Ao nível da remuneração colectiva beneficiam actualmente (ao invés do que acontecia nas duas situações profissionais anteriores) de uma retribuição bial indexada ao desempenho empresarial.

Na dimensão qualificação do desempenho laboral, a execução do trabalho em linha prevalece em todo o percurso profissional. Esta modalidade de exercício do trabalho combinada com uma fraca rotação dos trabalhadores pelos postos de trabalho e com uma fraca variedade das tarefas desenvolvidas, traduz-se num desempenho desqualificado, apesar de este tender a evoluir ao longo da trajectória no sentido de uma maior diversidade quer de postos ocupados, quer de tarefas desempenhadas, não ultrapassando, todavia, um índice do tipo não qualificado na situação profissional actual.

⁸¹ Como para qualquer outra carreira operária, também nesta os trabalhadores se iniciam na empresa enquanto “serventes metalúrgicos”, situação em que permanecem durante um determinado período de tempo de acordo com critérios de avaliação do desempenho. Geralmente, após 6 meses, 1 ou 2 anos, integram-se na carreira de montadores de peças. Permanecem enquanto praticantes durante 2 anos, período findo o qual são inseridos no escalão mais baixo da carreira, isto é, “montadores de peças de 3^a”, permanecendo 2 anos neste escalão. Terminado este período, transitam para o 2^o escalão onde se mantêm durante 4 anos, ascendendo depois a “montadores de peças de 1^a”.

Uma última referência às trajectórias profissionais internas se impõe, a partir da análise do quadro 8.11 relativo às trajectórias de iniciação. Este tipo de trajectórias assume fraca expressão na população em estudo (6 – 10,0% – trabalhadores), e, por isso, não aparece associado a nenhum dos perfis finais de trabalhadores (quadro 8.10). Pelas suas especificidades, não abdicamos de as problematizar. São trajectórias típicas da LUME que resultam directamente de práticas de gestão dos RH que se orientam para uma flexibilização do emprego. Integram trabalhadores afectos a actividades de trabalho de ambos os domínios de tarefas⁸², que ainda não completaram os 3 anos de permanência na empresa⁸³, resultando de uma tendência para a precariedade das trajectórias durante os primeiros anos de permanência na LUME. Representam o segmento mais precário da população em análise, com trajectórias situadas na base da hierarquia profissional da empresa. Este tipo de gestão flexível dos RH é menos visível na HAME por efeitos de práticas de gestão dos RH, simbólica e materialmente reconhecedoras desde o momento de acesso à empresa.

Em síntese, a apreciação dos efeitos das práticas de gestão dos RH e do conteúdo organizacional da actividade de trabalho das duas empresas salda-se por trajectórias mais favoráveis aos trabalhadores da HAME do que aos da LUME, apesar de estes últimos serem globalmente mais velhos e apresentarem percursos profissionais mais longos, o que, de acordo com os princípios legais que regem os CCT em Portugal, constituem factores que atenuam os índices de precariedade das trajectórias. Veja-se, a título de exemplo, as limitações etárias dos períodos de permanência em categorias profissionais de aprendizagem ou as limitações temporais a que está sujeita a vigência dos contratos a termo certo.

Um tratamento mais favorável é igualmente manifesto para os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinaria comparativamente aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem em ambas as empresas. Algumas conclusões devem ser enunciadas a propósito destas diferenciações:

(i) na HAME predomina a mão-de-obra masculina a exercer actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinaria, confluindo em trajectórias profissionais internas qualitativamente mais favoráveis do que na LUME, onde, por seu turno, adquire primazia a mão-de-obra feminina, bem como as actividades de trabalho afectas ao domínio de tarefas da montagem;

⁸² Razão pela qual estas trajectórias não surgem afectas a nenhum perfil final de trabalhadores, os quais, recorde-se, também se diferenciam com base nos domínios de tarefas.

⁸³ Saliente-se que 5 (83,3%) trabalhadores se encontram na empresa há 2 ou menos anos.

(ii) o conteúdo organizacional do trabalho é menos enriquecedor na LUME do que na HAME, independentemente do domínio de tarefas, o que se explica pelas modalidades de exercício do trabalho (respectivamente, individual versus em equipas semi-autónomas), das quais decorrem diferenciações mais favoráveis para a HAME ao nível da variedade das acções técnicas de trabalho e da autonomia, da responsabilidade e da iniciativa nas acções e decisões, comparativamente à LUME;

(iii) a gestão contratual das carreiras na LUME versus a sua gestão empresarial na HAME surte efeitos mais favoráveis nesta do que naquela, decorrentes da própria preocupação da HAME em adaptá-las à evolução das trajectórias dos seus assalariados face a uma aplicação contratualmente padronizada, independente de qualquer particularidade, na LUME;

(iv) as práticas de remuneração da LUME restringem-se aos constrangimentos impostos pela regulamentação da Lei do Contrato de Trabalho (LCT) e dos CCT, procurando em casos excepcionais responder às exigências de trabalhadores absolutamente estratégicos e acompanhando, genericamente, os salários definidos pelos mecanismos da lei da oferta e da procura no mercado local de trabalho. Em anos alternados, os trabalhadores têm beneficiado de uma forma de retribuição colectiva directa variável que visa retribuir o desempenho da empresa e os seus resultados produtivos. Na HAME, encontramos formas de remuneração colectiva directa variáveis afectas ao mérito colectivo das células e ao desempenho anual da fábrica, bem como formas de remuneração indirecta: benefícios sociais e complementos de remuneração. Com excepção do prémio de mérito colectivo, apenas atribuído aos centros de custo da maquinaria, as restantes formas remuneratórias são comuns a todos os trabalhadores, o que não deixa de introduzir desigualdades entre eles. Na LUME, as desigualdades não estando ausentes são menos visíveis na medida em que apenas remetem para retribuições individuais.

(v) finalmente, as práticas de gestão dos RH que menos diferenciam as duas empresas e os trabalhadores afectos aos dois domínios de tarefas dizem respeito à dimensão contratual, onde tendem a prevalecer os princípios da LCT, dada a flexibilidade facultada nos primeiros anos de transição para as empresas.

4.2. TRAJECTÓRIAS FORMATIVAS

O percurso profissional dos trabalhadores, entendido como dimensão do processo de aprendizagem, é antecedido e entrecortado por percursos escolares e formativos diversos que contribuem, igualmente, para dar forma ao processo de produção dos saberes.

A formação escolar inicial responde parcialmente às necessidades profissionais dos trabalhadores quando inseridos nas empresas. A escola socializa os indivíduos no domínio comportamental, normativo e da cidadania e, simultaneamente, mune-os de instrumentos cognitivos que os dotam de capacidades de aprendizagem. Às empresas cabe assegurar a adaptação dos trabalhadores às suas necessidades específicas, por intermédio da actualização, estimulação e desenvolvimento dos saberes, o que se concretiza por via da promoção de acções de formação e/ou através de uma organização informalmente qualificante por via da actividade de trabalho. Desta última demos conta na análise do conteúdo das competências e dos processos de aprendizagem⁸⁴. Do modo como são geridos os RH afectos às diferentes actividades de trabalho tratamos na análise das trajectórias profissionais⁸⁵. Interessa, agora, tratar a gestão dos recursos humanos do ponto de vista das trajectórias educativas, ou seja, escolares e formativas.

Na avaliação das trajectórias escolares e formativas constata-se uma ausência de poder diferenciador quer do nível de escolaridade, quer da formação profissional frequentada pelos trabalhadores antes de integrarem as empresas (a formação externa), na definição dos perfis dos trabalhadores. Adquirem todavia uma relevância inegável as trajectórias formativas⁸⁶ que ocorrem no interior de cada uma das empresas⁸⁷.

Neste quadro, não tem sentido falar em trajectórias escolares e formativas uma vez que dois dos seus componentes – escolaridade e formação externa – não são geridos de forma diferenciada pelas empresas, não se estabelecendo qualquer elo de continuidade entre eles e as trajectórias formativas internas. A partir destes resultados é razoável admitir que as empresas em causa tendem a ignorar o potencial das competências decorrentes quer da formação escolar, quer da formação profissional externa⁸⁸ que os trabalhadores frequentaram no exterior

⁸⁴ Cf. pontos 2 e 3 deste capítulo.

⁸⁵ Cf. ponto 4.1 deste capítulo.

⁸⁶ Cf. subpontos 3.3.2. dos capítulos 6 e 7.

⁸⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica para cada um dos perfis finais de trabalhadores.

⁸⁸ Saliente-se que 76,7% dos trabalhadores não apresentam trajectória formativa externa.

das mesmas⁸⁹, dando primazia a outros factores na gestão dos RH, entre os quais assumem destaque as trajetórias formativas internas. É sobre estas que é pertinente fazer incidir a nossa reflexão.

As práticas de formação interna assumem contornos singulares entre as empresas e igualmente diferenciados por domínios de tarefas (quadro 8.12).

Quadro 8.12

Tipos de trajetórias formativas internas por perfis de trabalhadores⁹⁰

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Trajecórias formativas internas – perfis parciais temáticos	<p>TRAJECTÓRIA FORMATIVA DE INSERÇÃO LONGA baseada numa transmissão aprofundada de saberes técnicos e numa actualização restrita dos mesmos</p> <p>(83,8%)</p>	<p>TRAJECTÓRIA FORMATIVA REINCIDENTE EM ÁREAS DIVERSIFICADAS orientada para a qualificação e a reciclagem</p> <p>(58,3%)</p>	<p>FORMAÇÃO DE INICIAÇÃO À ACTIVIDADE DE TRABALHO restrita a uma transmissão de saberes estritamente orientada para uma inserção laborativa imediata</p> <p>(84,6%)</p>	<p>TRAJECTÓRIA FORMATIVA DE ACOLHIMENTO RÁPIDO baseada numa actualização célere dos saberes nas áreas da qualidade e comportamental</p> <p>(76,6%)</p>

Comum aos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação de ambas as empresas (perfis 1 e 2) é o facto de serem alvo de práticas internas de formação intensas que os dirigentes da HAME e responsáveis directos da LUME justificam pelas limitações encontradas do lado da oferta de trabalho, constituindo a resposta das empresas para fazer face à carência de diplomas escolares e profissionais⁹¹ dos trabalhadores que se candidatam a

⁸⁹ Dada a ausência de poder diferenciador das trajetórias formativas externas optou-se por relegar para o anexo estatístico a descrição dos perfis parciais temáticos. V. no anexo 8.J a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de trajetória formativa externa. Para definir os tipos de trajetórias formativas retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica com a respectiva análise descritiva.

⁹⁰ Cf. no anexo 1 a solução numérica para cada um dos perfis finais de trabalhadores.

⁹¹ Relembre-se que, genericamente, os trabalhadores da HAME apresentam diplomas escolares de nível superior aos da LUME, bem como uma maior incidência de frequência de cursos de formação externos à empresa. Cf. pontos 5.6 dos capítulos 6 e 7.

estes segmentos do mercado de trabalho industrial. Corolário das práticas formativas é a configuração das trajetórias formativas internas⁹².

Na HAME, os constrangimentos do mercado de trabalho, marcados pela ausência da oferta de diplomados do terceiro ciclo e do ensino secundário, têm conduzido a empresa a optar por práticas intensas e longas de formação profissional aquando da integração dos trabalhadores de perfil 1⁹³. O objectivo é colmatar as carências escolares dos trabalhadores, garantindo-lhes saberes de base nos domínios da matemática, estatística e desenho, bem como criar um referencial mínimo de saberes acerca da tecnologia de maquinação que, ao ser partilhado por todos os trabalhadores, lhes permitam ser integrados em equipas de trabalho. A partir de uma formação de banda larga com conteúdos amplos de carácter teórico, procedimental, relacional e prático, e pese embora a diversidade de diplomas escolares no momento de recrutamento, os saberes escolares de base e os saberes profissionais de iniciação à actividade de trabalho dos trabalhadores nivelam-se. Estes trabalhadores apresentam, em consequência, trajetórias formativas de inserção longa baseadas numa transmissão aprofundada de saberes na área técnica e numa subsequente actualização restrita dos mesmos. Isto é, aquando da sua inserção na empresa são canalizados para a frequência de acções de formação, de longa duração, na área técnica de operadores de máquinas e de auxiliares de operadores de máquinas. O seu percurso formativo prossegue com a frequência de outras acções de formação, de duração mais curta, orientadas para a reciclagem⁹⁴ de saberes técnicos, frequentemente em áreas técnicas diferentes das já dominadas em termos de prática de trabalho, porém complementares. É o caso da formação específica para o manuseamento de cada tipo de máquina – uma formação complementar à inicial que, pela sua amplitude, sustenta um corpo de saberes que constituem a base para novas aprendizagens.

Na LUME, os trabalhadores iniciantes, independentemente dos diplomas escolares detidos, ocupam-se sempre de actividades de trabalho simples, o que, associado às próprias modalidades individualizadas de exercício do trabalho, não faz emergir a necessidade de uma

⁹² V. no anexo 8.K a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que se reportam ao conceito de trajetória formativa interna. Para definir os tipos de trajetórias formativas retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

⁹³ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

⁹⁴ Ainda que seja uma característica sem poder diferenciador do perfil parcial temático, é significativa por ser comum a pelo menos 50,0% dos trabalhadores de perfil 1, designadamente 54,5% dos trabalhadores no segundo curso de formação frequentado, 75,0% no terceiro, 100,0% no quarto, quinto e sexto cursos.

postura de formação inicial niveladora de saberes à entrada na empresa. A estratégia de formação direccionada para estes trabalhadores dispensa frequentemente uma formação inicial longa⁹⁵. Opta-se por uma integração imediata na actividade de trabalho, a qual alterna com a formação, de acordo com as disponibilidades do plano formativo da empresa⁹⁶ e com as necessidades de qualificação dos trabalhadores em função da complexidade das actividades de trabalho a que vão acedendo. Como corolário destas práticas formativas, os trabalhadores de perfil 2 apresentam trajectórias formativas reincidentes em áreas diversificadas⁹⁷ com objectivos de qualificação, bem como de reciclagem. Caracterizam-se pela frequência de cursos em várias áreas formativas, desde os domínios técnico e da qualidade aos das TIC, em que os objectivos de qualificação/especialização e de aperfeiçoamento/reciclagem se combinam num percurso plurifacetado de formação. Os conteúdos teóricos e procedimentais tendem a prevalecer na transmissão dos saberes na área tecnológica da maquinação. Trata-se de um tipo de trajectória que se distingue pela sua reincidência formativa, ou seja, pela frequência de um número elevado de cursos de formação de curta e de ultra-curta duração.

Entre os cursos frequentados, figura um conjunto de três acções de formação de muito curta duração cuja frequência é comum a todos os trabalhadores da LUME e que tem como objectivo a socialização dos trabalhadores com o processo produtivo e com o produto⁹⁸, baseando-se, em particular, na transmissão de conteúdos de natureza procedimental e relacional.

Estas últimas acções de formação, subordinadas às temáticas da qualidade, higiene e segurança e responsabilidade civil, são as que sustentam o percurso formativo dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (perfil 4)⁹⁹, o que demonstra o carácter minimalista das práticas de gestão dos RH na LUME para com este segmento de mão-de-obra. São caracterizadas pela sua curtíssima duração (organizadas em módulos que variam entre as 2 e as 8 horas) e têm como objectivos a qualificação dos trabalhadores em domínios que integram a responsabilidade social da empresa, quer no que diz respeito às

⁹⁵ A título ilustrativo, da totalidade de trabalhadores integrados no perfil 2, apenas 4 (33,3%) frequentaram um curso de formação de longa duração.

⁹⁶ O calendário de realização das acções de formação encontra-se dependente dos financiamentos públicos, nacionais e comunitários.

⁹⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 2.

⁹⁸ Segundo a perspectiva da empresa veiculada no procedimento interno que regula o seu plano de formação inicial, o objectivo destas acções é garantir uma rápida adaptação (...) à realidade da empresa e o conhecimento genérico da estratégia da empresa na área da qualidade, higiene e segurança, ambiente e responsabilidade civil (instrução de serviço).

⁹⁹ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 4.

normas de qualidade do produto produzido, quer às regras de segurança no trabalho. Trata-se de trajectórias formativas de acolhimento rápido, baseadas numa transmissão de saberes cêlere nas áreas da qualidade e comportamental, de forma a que os trabalhadores sejam capazes de ocupar conscientemente um lugar produtivo na empresa.

A um tipo de práticas formativas idênticas não escapa o mesmo segmento de trabalhadores no seio da HAME (perfil 3)¹⁰⁰. Aqui, os trabalhadores apenas frequentaram, na fase de integração na empresa, uma acção de formação de auxiliares de produção e não lhes foi proporcionada, até ao momento, qualquer hipótese de prosseguirem as suas trajectórias formativas. Trata-se de uma formação de iniciação à actividade de trabalho, orientada para a leccionação dos saberes necessários a uma inserção imediata no processo de produção. A sua orientação restrita à aprendizagem de algumas das acções técnicas de trabalho (particularmente, actividades de controlo da execução, com destaque para o processo de controlo dimensional e visual), a sua ultra-curta duração e os conteúdos de carácter maioritariamente procedimental e prático são reveladores da forte vertente instrumental destas práticas formativas.

Está-se, pois, face a um segmento de mão-de-obra feminina afecto a actividades de trabalho onde as exigências de qualificações escolares e profissionais são baixas, o que explica uma gestão das práticas formativas das empresas segundo modalidades imediatistas. Os próprios requisitos de recrutamento destes trabalhadores reflectem este vazio qualificacional, mais visível no caso da LUME, onde *saber ler e ter uma noção do trabalho em linha* (responsável directo da unidade funcional de pré-montagem) é suficiente para ocupar um posto de trabalho no domínio de tarefas da montagem, que apenas exige responsabilidade social no exercício laboral. Na HAME, a detenção de um diploma ao nível do terceiro ciclo é condição de recrutamento dos trabalhadores de perfil 3, o que se justifica pela necessidade de os mesmos dominarem um conjunto de saberes restritos de estatística, accionáveis no domínio do controlo da execução. Saliente-se, ainda, que é entre estes trabalhadores (perfil 3) que se encontra a maior incidência de trajectórias formativas externas intensas¹⁰¹, o que indicia uma canalização de trabalhadores com potencial de saberes para actividades pouco qualificadas.

Nas duas empresas, o segmento do mercado interno de trabalho afecto ao domínio de tarefas da montagem é gerido por práticas formativas idênticas, predominando a sua afectação

¹⁰⁰ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

¹⁰¹ Detidas por 3 trabalhadores, num total de 5 que apresentam trajectórias formativas externas intensas. Cf. anexo 8.J.

a percursos formativos de curta duração, orientados para a transmissão de saberes necessários básicos ao exercício da actividade de trabalho.

Cabe, ainda, referir o contraste profundo entre esta orientação e a das práticas de formação destinadas ao segmento de mão-de-obra integrado no domínio de tarefas da maquinação em ambas as empresas, o que reforça ao nível das trajectórias, formativas internas, o poder distintivo dos domínios de tarefas das actividades de trabalho. O quadro seguinte pretende constituir uma síntese da natureza diferenciada das características centrais das práticas formativas, segundo os domínios de tarefas da maquinação (perfis 1 e 2) e da montagem (perfis 3 e 4).

Quadro 8.13

Orientações das práticas formativas por perfis dos trabalhadores

Perfis 1 e 2	Práticas de formação	Perfis 3 e 4
Longa	Duração	Curta
Técnica	Áreas formativas	Comportamental
Amplios	Saberes transmitidos	Restritos
Qualificação contínua e reciclagem	Objectivos	Qualificação inicial

Se à diferenciação por domínios de tarefas se associar as especificidades das práticas formativas de cada uma das empresas, resultam os quatro tipos de trajectórias formativas internas que acabámos de analisar.

Em suma, o domínio de tarefas onde os trabalhadores se integram é determinante das suas trajectórias profissionais e formativas internas. Em ambas as empresas, as trajectórias profissionais e formativas dos trabalhadores que exercem actividades de trabalho no domínio da maquinação são mais favoráveis – quer em termos da relação salarial de que são alvo, quer das oportunidades de formação – do que as dos trabalhadores integrados no da montagem, ainda que sejam sempre mais penalizadoras e menos vantajosas para os trabalhadores da LUME do que para os trabalhadores da HAME. O ponto seguinte dedica-se a questionar a relação entre estas experiências profissionais e formativas e a avaliação dos sujeitos acerca dos processos de produção de saberes e de mobilização de competências.

5. A LÓGICA DOS SUJEITOS NA PRODUÇÃO DE SABERES E NA MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A análise realizada nos pontos precedentes acerca dos trajectos profissionais e formativos percorridos pelos trabalhadores ao longo da sua vida profissional mostra como o lugar ocupado pelos trabalhadores na divisão técnica do trabalho – por um lado, no domínio de tarefas da maquinação e, por outro, no da montagem – condiciona as práticas de gestão dos RH accionadas pelas empresas. Esta afectação às actividades de trabalho condiciona igualmente as competências mobilizadas e os processos de aprendizagem informais em que os trabalhadores se encontram envolvidos.

Os percursos experimentados e a situação profissional actualmente vivida constituem factores que, entre outros, contribuem para a organização do sentido vivido do trabalho pelos sujeitos e para a consequente avaliação que fazem do seu passado, presente e futuro pessoais e profissionais. Centramo-nos assim numa temporalidade subjectiva que liga a avaliação que os sujeitos fazem do seu passado com a projecção que perspectivam acerca do seu futuro (Dubar, 1992, p. 517). Esta avaliação constitui o cerne da motivação dos trabalhadores e dela resulta o seu envolvimento profissional.

Adquire, neste quadro, relevância equacionar-se a lógica dos sujeitos nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências, que são estruturadas, em grande parte, pelas empresas, mas face às quais aqueles detêm uma margem de liberdade e de autonomia relativa. É do lado do sujeito, da sua vivência individual e subjectiva, que se situa a abordagem que se desenvolve a seguir, a partir da sua análise avaliativa da aprendizagem, da formação frequentada e das intenções formativas futuras, do seu auto-conceito do desempenho laboral e da sua integração profissional.

5.1. POSTURAS FACE À APRENDIZAGEM E À FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A abordagem das posturas face à aprendizagem e à formação profissional tem como objectivo perceber a importância que os sujeitos conferem ao seu processo de aprendizagem no interior da empresa. Analisa-se a perspectiva dos trabalhadores face à aprendizagem, tendo em conta as modalidades de aprendizagem – formais e informais – privilegiadas e o seu enquadramento futuro em termos das intenções formativas. Nem sempre as práticas de formação formal vão ao encontro das aspirações e expectativas dos trabalhadores, e a sua

inclusão, ou não, num projecto formativo futuro, bem como as razões que lhe presidem são condicionadas pelos passados formativos e pelos benefícios daí retirados pelos sujeitos.

Os resultados da análise sobre a estrutura de relações que caracteriza as lógicas de aprendizagem e a avaliação da formação profissional¹⁰² encontram-se sintetizados no quadro seguinte.

Quadro 8. 14

Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional por perfis de trabalhadores^a

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional - perfis parciais temáticos	Lógica formal e substancialista da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos (61,1%)	Lógica formal e substancialista da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos (75,0%)	Lógica informal da aprendizagem com expectativas de valorização pessoal por via da formação (61,5%)	Lógica de aprendizagem hierárquica e ausência de expectativas formativas (47,1%) <i>Lógica informal da aprendizagem com expectativas de adaptação dos saberes por via da formação</i> (35,3%)

^a O grafismo em itálico significa que os perfis parciais temáticos não são diferenciadores estatisticamente do perfil de trabalhadores, porém significativos do ponto de vista sociológico

A observação do quadro mostra uma semelhança de perspectivas face à aprendizagem entre os trabalhadores que desenvolvem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação nas duas empresas (perfis 1 e 2)¹⁰³. Estes partilham uma lógica formal e substancialista da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos. Privilegiam a aprendizagem adquirida por intermédio dos cursos de formação que constituem a via de aquisição mais importante dos saberes necessários ao desempenho laboral, para além da aprendizagem pela hierarquia profissional (20 – 87,0%), ou seja, com os trabalhadores mais experientes.

¹⁰² V. no anexo 8.L a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que se reportam aos conceitos de lógicas de aprendizagem e avaliação da formação profissional. Para definir os tipos de trajectórias formativas retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

¹⁰³ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa aos perfis 1 e 2.

As razões pelas quais estes trabalhadores frequentaram os cursos de formação prendem-se unicamente com objectivos substancialistas (a aprendizagem e os contributos formativos são igualmente perspectivados neste sentido): a melhoria dos saberes sobre o trabalho. São também referidos os contributos da formação para o incremento de capacidades operacionais, designadamente as capacidades para resolver problemas e para fazer tarefas novas e, ainda, as capacidades de relacionamento e de discussão dos problemas.

É importante reter que todos estes trabalhadores consideram ter frequentado cursos de formação e que a maioria (19 – 82,6%) manifesta vontade em prosseguir estas actividades quer por razões que se prendem com a possibilidade de valorização e evolução pessoal e profissional (9 – 47,4%), quer por se tratar de uma forma de actualização, renovação e intensificação de saberes (9 – 47,4%).

Esta coerência de lógicas face à aprendizagem e à formação resultado do privilégio conferido à segunda como base da primeira, verificada entre os trabalhadores da LUME¹⁰⁴ e da HAME parece encontrar-se intimamente associada ao conteúdo complexo da actividade de trabalho da maquinação. As acções técnicas de trabalho integram não apenas uma componente material, mas igualmente uma componente simbólica que exige o domínio de saberes teóricos e procedimentais, para além de saberes práticos. A importância assumida pelas acções acompanhadas e mesmo dominadas pela cognição, para além das acções onde o trabalho cognitivo é simplificado dado o seu carácter rotineiro e habitual, justifica a necessidade de uma aprendizagem formal destes trabalhadores, de forma a obterem um enquadramento teórico e procedimental que lhes permita sustentar não só os seus saberes sobre o processo tecnológico da maquinação, como também incrementar as suas capacidades de actuação, discussão e reflexão sobre acontecimentos novos ou perturbações.

A formação formal é uma condição necessária a um desempenho laboral de qualidade para os trabalhadores inseridos num domínio de tarefas amplo, diversificado e complexo. As empresas parecem reconhecer este requisito e proporcionam aos trabalhadores percursos

¹⁰⁴ Saliente-se que integrados no perfil 1, mas sem poder distintivo, estão 3 trabalhadores da HAME, num total de 4, cujo perfil parcial temático (v. no anexo 8.L a solução numérica relativa à classe 4 do corte do dendrograma a 7 classes) se diferencia dos restantes trabalhadores em análise por privilegiar também a aprendizagem informal baseada na equipa de trabalho e uma vertente materialista da formação, ou seja, apontam como razões de frequência e como contributos da formação a melhoria da situação de emprego. Caracterizam-se por uma lógica formal e informal da aprendizagem com expectativas instrumentais por via da formação profissional. Nas restantes características aproximam-se do perfil parcial temático em análise, caracterizado por uma lógica formal e substancialista acerca da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos.

formativos longos e aprofundados (perfil 1) ou reincidentes e em áreas diversificadas (perfil 2). Os trabalhadores respondem positivamente a este repto, perspectivando a formação nos seus objectivos substancialistas de aprendizagem e a sua prossecução no futuro, quer com objectivos desenvolvimentistas de evolução pessoal e profissional, quer com objectivos funcionais de adaptação dos saberes.

Lógicas diferentes face à aprendizagem são observadas no seio dos trabalhadores que exercem as suas actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem. Estes apresentam posicionamentos face à formação distintos entre as duas empresas.

Entre os trabalhadores da HAME afectos a este domínio de tarefas (perfil 3)¹⁰⁵, assume relevo uma lógica informal da aprendizagem com expectativas de valorização pessoal por via da formação. As formas de aprendizagem não assumem um poder diferenciador do perfil, ainda que se observe uma tendência forte para formas de aprendizagem baseadas na interacção social. As vias de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral que adquirem maior pertinência baseiam-se em interacções pouco formais, particularmente nas interacções com os colegas de trabalho mais experientes (13 – 86,7%) e nas dinâmicas de colaboração no seio da equipa de trabalho (10 – 66,7%).

Todas estes trabalhadores frequentaram acções de formação no interior da empresa por razões de gosto e valorização pessoal. Delas resultou uma ampliação dos seus saberes - sobre o trabalho, sobre a organização do trabalho e o funcionamento da fábrica - bem como uma melhoria das capacidades para fazer novas tarefas e para resolver problemas. É igualmente a oportunidade de valorização e de evolução pessoal e profissional que está na origem das suas intenções formativas futuras (11 – 73,3%).

Constata-se que a formação profissional formal não é perspectivada de um modo funcionalista, mas fundamentalmente encarada como uma oportunidade de enriquecimento pessoal. O conteúdo das actividades de trabalho que estes trabalhadores realizam, pela sua simplicidade, quase não impõe exigências formativas, podendo estar na origem deste tipo de percepção da formação menos vocacionada para uma função utilitária e mais orientada para uma função social de integração na empresa. Esta é visível no tipo de contributos proporcionados, mais orientados para a aquisição de saberes do que para capacidades operacionais. Tratam-se de saberes centrados no trabalho, na sua organização e no funcionamento fabril, que constituem alicerces importantes de inserção e de participação no colectivo de trabalho. É mesmo de admitir a hipótese segundo a qual a frequência de acções

¹⁰⁵ V. anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

formativas é encarada pelos trabalhadores como sinónimo de não exclusão de uma prática da empresa e de mecanismo de socialização importante no seio da mesma. Para estes trabalhadores, pese embora a importância do processo de aprendizagem informal e do conteúdo simplificado da actividade de trabalho, a participação em acções de formação profissional parece constituir-se como uma dimensão central do processo de socialização secundário. E a socialização no interior da empresa é também um elemento básico de construção de identidades profissionais, na medida em que constitui um processo constante de construção/sedimentação, em que a identidade é o resultado estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, de diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições (Dubar, 1991, p. 113). Sendo assim, os trabalhadores em análise não se excluem da formação. Pelo contrário, parecem ter interiorizado que a formação se tornou uma componente cada vez mais valorizada não só de acesso ao emprego, mas das trajectórias de emprego (Dubar, 1991, p. 121), o que, eventualmente, também se explica por influência do seu processo de escolarização. Destaque-se que estes trabalhadores apresentam os mais elevados níveis de escolaridade: 73,7% detém um diploma ao nível do 3º ciclo ou do ensino secundário.

Perspectiva oposta distingue os trabalhadores da LUME integrados no domínio de tarefas da montagem (perfil 4)¹⁰⁶ que se auto-percebem como estando excluídos da frequência de acções de formação¹⁰⁷. A não inclusão da formação nas suas trajectórias é avaliada como sendo resultado de uma ausência de propostas da LUME para a participação em actividades formativas. Esta exclusão corresponde também à inexistência de intenções formativas próprias, decorrentes de um processo de desencorajamento face à formação que justificam pela idade avançada e pelo sucessivo afastamento das acções de formação de que foram sendo alvo. As formas de aprendizagem distinguidas por estes trabalhadores como via de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral são, para além da aprendizagem com os colegas mais experientes (7 – 100,0%), a aprendizagem com os responsáveis directos. É a aprendizagem baseada na hierarquia profissional (trabalhadores pares mais experientes) e directa (responsáveis directos) que assume relevo por confronto com a não participação em formas formais de aprendizagem. Decorre daqui uma lógica de aprendizagem hierárquica e uma ausência de expectativas formativas. Trata-se de um perfil de trabalhadores que parece

¹⁰⁶ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 4.

¹⁰⁷ Relembre-se a dissonância verificada entre as representações dos trabalhadores acerca da não frequência de acções de formação profissional e a sua efectiva participação em acções de formação de curta duração, generalizadas a todos os trabalhadores da LUME. Cf. subponto 5.6.2 do capítulo 6.

aproximar-se, em alguns dos seus traços, dos trabalhadores de identidade ameaçada de exclusão¹⁰⁸ (Dubar, 1991; 1992). Estes também se sentem excluídos da formação e manifestam uma forte dependência hierárquica, em que o parceiro quase único da relação de trabalho é o “chefe” (Dubar, 1992, p. 517).

Esta lógica face à aprendizagem e à formação, apesar de ser distintiva para este perfil, apenas abrange 47,1% dos trabalhadores (quadro 8.14). Ainda que sem poder diferenciador, uma outra perspectiva – a lógica informal da aprendizagem com expectativas de adaptação dos saberes por via da formação¹⁰⁹ –, de alguma forma conflitual com a descrita anteriormente, assume uma importância não desprezível para estes trabalhadores (perfil 4) (35,3%). Nesta, a aprendizagem por confronto com outras actividades, particularmente a resultante da ocupação de vários postos de trabalho, adquire uma preponderância diferenciadora como via de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral. Igualmente relevante é a aprendizagem pela hierarquia profissional (5 – 50,0%), o que os aproxima dos restantes trabalhadores inseridos neste perfil final.

A frequência das acções de formação, apesar de não ser valorizada como via de aprendizagem, proporciona a estes trabalhadores a aquisição de saberes sobre o trabalho, a organização do trabalho e o funcionamento da fábrica, à semelhança dos contributos enumerados pelos trabalhadores da HAME integrados no domínio de tarefas da montagem (perfil 3). Tal como para estes, pode colocar-se novamente a hipótese de a formação assumir menos uma orientação funcionalista de adaptação às acções técnicas de trabalho, dada a sua facilidade de execução, e mais uma vertente generalista orientada por uma função de integração social na empresa.

Estes trabalhadores manifestam-se favoráveis à prossecução de acções de formação no futuro (10 – 100,0%), por razões que se prendem com a necessidade de adaptação dos seus saberes, isto é, de actualização, de renovação e de intensificação dos mesmos, o que acentua as lógicas contraditórias patentes nesta perspectiva face à aprendizagem e à formação. Ou seja, se, por um lado, a formação formal não é valorizada como forma de aprendizagem e dela resultam, maioritariamente, saberes amplos, fracamente vocacionados para uma aprendizagem das acções técnicas de trabalho que, aliás, são aprendidas pela rotação entre os postos ocupados, por outro, e paradoxalmente, a necessidade de adaptação dos saberes está na origem das suas intenções formativas futuras. A contradição constatada ficar-se-á,

¹⁰⁸ A este propósito ver Dubar, C. (1991, 1992), Dubar C. e Engrand, Sylvie (1991), Charlon-Dubar, E. e Vermelle, M. (1990).

¹⁰⁹ V. no anexo 8.L a solução numérica da classe 3 do corte do dendrograma em 7 classes.

eventualmente, a dever à grande difusão das práticas de formação no interior das empresas, tendo os sujeitos a expectativa (dadas as oportunidades e recursos de que dispõem) ou apenas a aspiração (em termos de desejo idealizado, possivelmente nem sequer realizável) de lhes aceder como mecanismo de participação nas dinâmicas formativas e de integração nas dinâmicas empresariais. Estas parecem posicionar-se, mais uma vez, como um factor integrante das dinâmicas de socialização da LUME.

Conclui-se desta análise que as lógicas de aprendizagem e a avaliação da formação profissional se diferenciam mais entre os dois domínios de tarefas do que entre as empresas, ainda que a influência destas últimas se faça sentir mais fortemente no domínio da avaliação da formação, pois a sua frequência e prossecução assumem variantes distintas na HAME e na LUME. Na primeira, caracterizam-se mais por posturas desenvolvimentistas face à formação com objectivos de aprendizagem (perfil 1) e de valorização pessoal e profissional (perfil 3); na segunda, são marcadas pela manifestação de tendências conflituais que se organizam num contínuo entre a aprendizagem (perfil 2), a mera adaptação de saberes ou mesmo a ausência de objectivos (perfil 4).

5.2. O AUTO-CONCEITO DO DESEMPENHO LABORAL

O auto-conceito acerca do desempenho laboral pretende dar conta da apreciação que os sujeitos fazem dos seus saberes e das suas capacidades, bem como do seu potencial de intervenção para desempenhos laborais hipotéticos. Parte-se do pressuposto que a imagem que os indivíduos têm de si constitui um importante factor na construção das suas competências (Le Boterf, 1998a, p. 82). É uma avaliação que resulta da percepção que os sujeitos têm sobre si próprios, dos seus saberes e das suas capacidades e que resulta na auto-afecção de atributos baseados, nomeadamente, nos seus desempenhos laborais.

A análise revela uma definição clara e diferenciadora dos auto-conceitos dos trabalhadores da HAME (perfis 1 e 3) face à sua indefinição na LUME (perfis 2 e 4). Quer isto dizer que os trabalhadores da LUME de ambos os domínios de tarefas não se diferenciam entre si através de nenhum dos perfis parciais temáticos de auto-conceitos definidos, manifestando sempre uma pertença conflitual marcada por uma dualização da sua identificação, uns face a um auto-conceito positivo e outros face a um auto-conceito negativo. Por sua vez, e ainda que diferenciados segundo os domínios de tarefas, os trabalhadores da HAME (perfis 1 e 3) manifestam auto-conceitos positivos, estando as avaliações negativas do auto-conceito confinadas à LUME (perfis 2 e 4), como se pode constatar pela observação do

quadro 8.15. O quadro sintetiza as características constitutivas dos diferentes perfis parciais temáticos de auto-conceitos definidos por perfis de trabalhadores¹¹⁰, e é seguido de uma exposição analítico-explicativa cuja leitura deve ser simultânea à análise do quadro.

Quadro 8.15
Caracterização dos tipos de auto-conceito do desempenho laboral
por perfis de trabalhadores^{a b}

Perfis de trabalhadores		Perfil 1 <i>Perfil 2</i>	Perfil 3 <i>Perfil 4</i>	<i>Perfil 2^a</i> <i>Perfil 4^b</i>
Auto-conceito do desempenho laboral – perfil parcial temático		Auto-conceito positivo baseado no potencial de saberes detidos (83,3%) (50,0%)	Auto-conceito positivo centrado no desvio entre saberes detidos e utilizados (69,2%) (52,9%)	Auto-conceito negativo limitado aos saberes restritos utilizados (50,0%) ^a (47,1%) ^b
AVALIAÇÃO SOBRE OS DESEMPENHOS LABORAIS	Relação entre saberes detidos e desempenhos actuais	<i>Adequação</i>	Não adequação	Adequação
	Preparação para desempenhos potenciais	Qualquer posto em qualquer unidade funcional	Qualquer posto em qualquer unidade funcional	Qualquer posto ou postos semelhantes aos ocupados no seio da unidade funcional
ATRIBUIÇÃO DE CAPACIDADES	Desempenho laboral	.Capacidade para resolver problemas .Capacidade de comunicação, coordenação e trabalho em equipa	. Capacidade de organização . Capacidade para resolver problemas . Capacidade de comunicação, coordenação e trabalho em equipa	. Capacidade para executar tarefas simples e repetitivas . Capacidade de lidar com situações novas . Capacidade de trabalhar sozinho
	Situações imprevistas	“Graças aos saberes consigo lidar com situações imprevistas”	. “Se me esforçar consigo resolver a maioria dos problemas” . “Nem sempre consigo resolver os problemas”	. “Se me esforçar consigo resolver a maioria dos problemas” . “Nem sempre consigo resolver os problemas”
AVALIAÇÃO DO CONTROLO SOBRE O TRABALHO	Autonomia /independência	.Alguma independência .Muita independência	. Alguma independência	. Alguma independência . Pouca independência
	Responsabilidade face a resultados	. Autocentrada . Centrada no profissionalismo	. Autocentrada . Centrada no desempenho da empresa	. Centrada no profissionalismo . Centrada no desempenho da empresa

^a O grafismo em itálico significa que os perfis parciais temáticos em análise e as variáveis suplementares que os caracterizam não são estatisticamente diferenciadores, respectivamente, do perfil de trabalhadores e dos perfis parciais temáticos, porém significativos do ponto de vista sociológico.

^b As percentagens referem-se, respectivamente, aos perfis indicados no cabeçalho.

¹¹⁰ V. no anexo 8.M a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de auto-conceito sobre o desempenho laboral. Para definir os tipos de auto-conceito sobre o desempenho laboral retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

A partilha de um auto-conceito positivo baseado no potencial de saberes detidos é globalmente característico dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação. Apenas assume um carácter distintivo no seio dos trabalhadores da HAME de perfil 1¹¹¹, sendo, no entanto, uma característica significativa para metade dos trabalhadores da LUME de perfil 2.

Os trabalhadores que se identificam com este tipo de auto-conceito consideram que os saberes detidos estão adequados às suas actividades de trabalho exercidas (18 – 78,3%), adequação que justificam referindo: os processos de aprendizagem, particularmente a frequência de cursos de formação, (11 – 47,8%); a eficácia com que avaliam o desempenho da sua actividade de trabalho decorrente da experiência detida, o que, na opinião dos sujeitos, lhes permite executar e compreender o trabalho desenvolvido e resolver os problemas com que se confrontam (9 – 39,1%).

São trabalhadores que se rotulam de preparados para o desempenho de outras actividades de trabalho noutras unidades funcionais, para além das que ocupam regularmente. Avaliam-se como capazes de ocupar qualquer posto de trabalho desde que lhes seja ministrada formação como medida de adaptação à nova actividade.

No que se refere à auto-atribuição de competências, estes trabalhadores diferenciam-se por salientarem a capacidade de resolução de problemas como necessária ao desempenho laboral. As capacidades de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa são definidas como as mais decisivas para o desempenho laboral por um maior número de trabalhadores, contudo sem poder diferenciador¹¹².

A confiança dos trabalhadores nos saberes detidos é visível quando remetem a resolução bem sucedida das situações inesperadas para os mesmos.

Na auto-avaliação do controlo sobre o trabalho, constata-se um fraccionamento interno deste perfil de trabalhadores entre dois posicionamentos distintos em ambos os *itens* analisados: autonomia/independência no trabalho; responsabilidade face aos resultados. No que diz respeito à primeira, a maioria auto-avalia-se como dispondo de alguma independência na medida em que toma algumas decisões, porém grande parte delas estão fora do âmbito do seu controlo (15 – 65,2%). Os restantes, em menor número, consideram dispor de muita independência ao decidirem tudo acerca do trabalho, assumindo uma responsabilidade total sobre a forma como se desenvolve (7 – 30,4%). Relativamente à responsabilidade face aos

¹¹¹ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

¹¹² Apontada como primeira e terceira prioridades, respectivamente por 8 (34,8%) e 5 (21,7%) trabalhadores.

resultados do trabalho é explicada pelos trabalhadores por razões que se centram na sua auto-satisfação, isto é, uma responsabilidade autocentrada (16 – 69,6%) que se constitui enquanto factor de orgulho e honra ou mesmo de auto-recompensa e gratificação pelo trabalho desenvolvido. É igualmente entendida como um dever profissional e, neste sentido, assume-se como um vector demonstrativo do profissionalismo no desempenho individual (13 – 56,5%).

Estamos face a trabalhadores que, conscientes dos saberes detidos e das suas capacidades de intervenção nas empresas, se mostram confiantes e seguros das suas reais e potenciais capacidades de intervenção laboral, mesmo nas vertentes em que se manifesta maior imprevisibilidade. Os processos formais de aprendizagem e a eficácia que atribuem ao seu desempenho laboral resultante da experiência de trabalho são factores importantes na constituição desta auto-imagem positiva. O tipo de justificação associado à responsabilidade sobre os resultados do trabalho é revelador de uma ética de dedicação ao trabalho, em que a qualidade e o rigor do desempenho se constituem como obrigações do trabalhador, assim como motivo de auto-satisfação. É igualmente interessante constatar que a dedicação ao trabalho extravasa a vivência no interior da empresa, quando se verifica que são estes trabalhadores que mais se dedicam a actividades profissionais complementares à actividade principal exercida nas empresas em análise.

Os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem partilham maioritariamente um auto-conceito positivo, centrado no desvio entre saberes detidos e utilizados. Identificados com este auto-conceito de forma distintiva encontram-se os trabalhadores da HAME (perfil 3)¹¹³, bem como cerca de metade dos trabalhadores da LUME (perfil 4), ainda que para estes se trate apenas de um perfil caracterizador.

Segundo os trabalhadores da HAME, os saberes detidos não estão adequados aos saberes exigidos pelas actividades de trabalho. O diferencial entre os dois tipos de saberes assume um desvio positivo na medida em que os primeiros são superiores aos segundos. De acordo com esta perspectiva, os trabalhadores auto-avaliam-se preparados para o desempenho de outras funções em qualquer unidade para além da que ocupam regularmente, revelando o seu interesse particular por se dedicarem a um posto de trabalho relacionado ou compatível com a sua formação escolar ou profissional, mas igualmente por se integrarem num qualquer outro posto de trabalho desde que para o efeito lhes fosse proporcionada formação (10 – 52,6%). Apesar de a escolaridade não assumir um pendor diferenciador, encontram-se, como já tivemos ocasião de observar, entre os trabalhadores deste perfil parcial temático as mais

¹¹³ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

elevadas taxas de escolarização, com uma preponderância dos diplomas do 3º ciclo ou do ensino secundário. São também estes diplomas escolares que predominam entre os trabalhadores que partilham o auto-conceito positivo baseado no potencial de saberes detidos (perfil 1), o que explica a ausência de poder diferenciador por parte da variável escolaridade¹¹⁴. Todavia, enquanto para estes últimos trabalhadores a formação escolar e profissional é validada pela afectação ao domínio de tarefas da maquinação, onde as actividades de trabalho são mais complexas, para os primeiros trabalhadores (perfil 3) é a subvalorização da formação escolar e profissional por via do desempenho de uma actividade de trabalho simples, no domínio de tarefas da montagem, que assume relevo.

Poder diferenciador detêm as capacidades de organização e de resolução de problemas como capacidades importantes para o desempenho laboral, o que em parte se poderá explicar pelo desempenho laboral autónomo prosseguido pelos trabalhadores da HAME (perfil 3). No que diz respeito à resolução de perturbações, os trabalhadores em análise distribuem-se entre os que consideram que resolvem a maioria das perturbações, ainda que com esforço suplementar (10 – 52,6%), e os que nem sempre as conseguem resolver (7 – 36,8%), o que demonstra uma maior fragilidade da capacidade de intervenção face a situações imprevistas, apesar do excedente de saberes de que consideram ser detentores. Consideram também dispor de alguma independência no trabalho desenvolvido, na medida em que tomam algumas decisões, não obstante grande parte delas estar fora do âmbito do seu controlo (12 – 63,2%).

São trabalhadores que se sentem responsáveis pelos resultados do seu trabalho por razões muito variadas. Razões essas que se apresentam predominantemente autocentradas – salientar o orgulho e a honra ou a auto-recompensa e a gratificação pelo trabalho desenvolvido (11 – 57,9%) – ou centradas no desempenho da empresa – destacam a sua responsabilidade em assegurar a qualidade do produto (9 – 47,4%).

O desfasamento positivo entre os saberes detidos e os efectivamente mobilizados na prática de trabalho é ilustrativo do carácter não qualificante da actividade de trabalho para trabalhadores que se apresentam numa situação de sobrequalificação ou, pelo menos, de desadequação dos seus saberes face às exigências das actividades de trabalho desenvolvidas. Estas não lhes proporcionam qualquer processo de aprendizagem no sentido em que não lhes permitem aumentar os saberes já detidos. Pese embora esta desadequação e a afectação a um desempenho laboral empobrecedor, estes trabalhadores não sofreram até ao momento um efeito de degradação da sua auto-imagem, mantendo indicadores demonstrativos de confiança

¹¹⁴ Referimo-nos a 15 (65,2%) trabalhadores que detêm uma escolaridade igual ou superior ao 3º ciclo.

em si mesmas, visível, nomeadamente, na primazia atribuída à capacidade de resolução dos problemas e à capacidade de organização. Exactamente no mesmo sentido, estes trabalhadores admitem a possibilidade de virem a evoluir para a ocupação de uma outra actividade de trabalho, possibilidade esta que, para alguns trabalhadores, aparece como desejável se permitir pôr em prática os saberes adquiridos na formação escolar ou profissional. Estas expectativas parecem ser perspectivadas pelos trabalhadores como um futuro concretizável no quadro dos recursos educativos e formativos de que dispõem, resultantes da sua formação formal. Este projecto, associado à crença na sua realização, pode constituir um factor responsável pelo seu não desencorajamento face a um conteúdo de trabalho adverso em termos de possibilidades de realização e de evolução pessoal e profissional.

Uma vivência completamente distinta do auto-conceito é experimentada por cerca de metade dos trabalhadores da LUME, repartidos por ambos os domínios de tarefas, ainda que sem poder discriminatório: auto-conceito negativo limitado aos saberes restritos utilizados na actividade de trabalho.

À semelhança dos trabalhadores que se identificam com um auto-conceito positivo baseado no potencial de saberes detidos, os trabalhadores que partilham a pertença a um auto-conceito negativo consideram que exercem funções cujos saberes exigidos estão adequados aos saberes detidos, por razões que se prendem com os seus processos de aprendizagem. Porém, se aqueles se referem unicamente a modalidades de aprendizagem formal pela frequência de cursos de formação, estes acrescentam modalidades informais decorrentes da aprendizagem das funções no posto de trabalho que sempre ocuparam, o que acentua o carácter restritivo da aprendizagem.

Estes trabalhadores demarcam-se nitidamente dos restantes ao avaliarem de forma desfavorável o seu potencial de capacidades para o exercício de outros desempenhos laborais. A sua auto-avaliação da preparação para um desempenho potencial noutras funções é restritiva ao circunscrever-se à unidade funcional que integram regularmente, no seio da qual se consideram capazes de ocupar qualquer posto de trabalho ou apenas postos de trabalho idênticos ao actualmente ocupado.

Os trabalhadores que partilham um auto-conceito negativo distinguem-se também pelas capacidades que consideram determinantes para o seu desempenho – a execução de tarefas simples e repetitivas e de trabalhar sozinho, capacidades estas genericamente mais restritivas em termos dos saberes envolvidos e das competências mobilizadas. A valorização da capacidade para lidar com situações novas é reveladora de algumas contradições neste domínio, ainda que seja uma característica comum apenas a 4 (22,2%) indivíduos no seio do

perfil parcial temático¹¹⁵. Porém, na resolução de perturbações, as limitações voltam a sublinhar-se ao distribuírem-se entre os que resolvem a maioria das perturbações ainda que à custa de dedicação e esforço (9 – 50,0%), e os que se manifestam, algumas vezes, incapazes de as resolver (7 – 38,9%). No mesmo sentido se revela a autonomia/independência detida no trabalho desenvolvido, em que adquirem relevo os trabalhadores que detêm uma independência restrita ao tomarem algumas decisões (9 – 50,0%), e os que detêm pouca independência, dado que não se podem manifestar acerca do seu trabalho, uma vez que este é previamente regulado (7 – 38,9%).

Todos estes trabalhadores se sentem responsáveis pelos resultados do seu trabalho por razões que se apresentam predominantemente centradas: (i) na obrigação e no dever profissionais (profissionalismo) (13 – 72,2%); (ii) na responsabilidade em assegurar a qualidade do produto (desempenho da empresa) (8 – 44,4%). Não surge neste grupo nenhum tipo de responsabilidade autocentrada, eventualmente, porque estes trabalhadores não tendem a associar o trabalho a formas de satisfação intrínseca.

5.3. AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

A avaliação da integração profissional por parte dos trabalhadores tem como objectivo perceber a vivência dos sujeitos em termos dos níveis de satisfação e de reconhecimento experimentados no seio das empresas, assim como captar os diferentes tipos de identificação que marcam a sua vivência profissional.

A observação do quadro 8.16, que resume as características distintivas dos perfis parciais temáticos da avaliação da integração profissional¹¹⁶ por perfil final de trabalhadores, demonstra uma avaliação diferenciada dos trabalhadores da HAME de acordo com o domínio de tarefas de pertença (perfis 1 e 3) e uma similaridade entre as opiniões manifestadas pelos trabalhadores da LUME (perfis 2 e 4).

¹¹⁵ V., no anexo 8.M, a solução numérica relativa à classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes.

¹¹⁶ V. no anexo 8.N a análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória sobre as variáveis que reportam ao conceito de avaliação da integração profissional. Para definir os tipos de avaliação da integração profissional retiveram-se as variáveis activas diferenciadoras para um nível de significância de 0,01. Do anexo constam a discriminação das variáveis activas que foram submetidas à análise multivariada, o dendrograma e a solução numérica.

Quadro 8.16

Características distintivas dos tipos de avaliação da integração profissional por perfis de trabalhadores^a

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 3	Perfil 2	Perfil 4
Avaliação da integração profissional – perfil parcial temático	Avaliação positiva da integração profissional (83,33%)	Avaliação ambivalente da integração profissional (84,62%)	Avaliação negativa da integração profissional (83,33%) (58,82%)	
Factores de satisfação	. Score global “francamente satisfeito” . Possibilidades de promoção . Salário-base . Benefícios sociais . Higiene e segurança . Reconhecimento da dedicação ao trabalho . Remunerações extra-salário . Ausência de doenças profissionais	. Score global “medianamente satisfeito” . Remunerações extra-salário . Variedade do trabalho	. Relações com os colegas	
Factores de insatisfação		. Relações com os colegas	. Score global “insatisfeito” . Benefícios sociais . Remunerações extra-salário Salário-base . Relações com os responsáveis directos . Possibilidades de promoção . Possibilidade de aprender . Doenças profissionais	
Reconhecimento	. Score global “reconhecimento/sentimento de justiça” . “O salário está de acordo com a minha actividade profissional” . “Estou a fazer progressos” . “A carreira reconhece a dedicação à empresa”		. Score global “ausência de reconhecimento” .“O salário não paga o trabalho que faço”	
Identificação	. “Pertence a esta empresa e isso é importante para si”		. “Pertence à empresa mas isso não tem importância para si”	

^a Na concepção do quadro 8. 16 apenas se retiveram os valores das variáveis que se assumem como distintivas dos perfis parciais temáticos. A exposição analítico-explicativa que se segue, e que deve ser acompanhada da leitura do referido quadro, retoma os valores das variáveis suplementares e caracterizadoras sociologicamente significativas ainda que não estatisticamente diferenciadoras.

Debrucemo-nos, em primeiro lugar, sobre a avaliação positiva da integração profissional, característica dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação da HAME (perfil 1)¹¹⁷. Os factores de satisfação diferenciadores destes trabalhadores remetem, fundamentalmente, para a dimensão extrínseca do trabalho – possibilidades de promoção,

¹¹⁷ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 1.

salário-base, benefícios sociais, reconhecimento da dedicação ao trabalho, remunerações extra-salário –, com excepção do domínio da higiene e segurança. De facto, a sua trajectória profissional ascensional progressiva justifica a satisfação demonstrada em termos das dimensões carreira e remunerações individual e colectiva.

Ainda na dimensão intrínseca do trabalho, porém sem poder diferenciador, manifestam-se igualmente satisfeitos¹¹⁸ um número significativo de trabalhadores, nomeadamente no que se refere às relações com os colegas de trabalho, à liberdade gozada na prática de trabalho, às relações com os responsáveis directos, ao grau de responsabilidade detido (17 – 100,0% – trabalhadores, *ex aequo*) e às possibilidades de aprendizagem (14 – 82,3% – trabalhadores). É a associação entre o binómio composto pelas configurações organizacionais e gestionárias, traduzidas, respectivamente, pela complexidade do conteúdo da actividade de trabalho desenvolvida no seio de equipas semi-autónomas, assim como pelo modelo flexível de gestão directa e pelas práticas desenvolvimentistas de gestão dos RH, que explica a experiência positiva de trabalho. Saliente-se que, apesar de se sentirem maioritariamente satisfeitos com a diversidade do trabalho (10 – 58,8% – trabalhadores), esta é a dimensão de análise onde se manifestam os maiores níveis de insatisfação (7 – 41,2% – trabalhadores), o que estará associado à moderada rotação dos trabalhadores pelos diferentes postos de trabalho. As práticas de rotação efectuam-se a um ritmo lento devido às exigências de aprendizagem do processo de maquinação que impõem um tempo longo de afectação dos trabalhadores a cada uma das máquinas que aprendem a manusear. A propósito, explica um trabalhador:

o CAC¹¹⁹ é uma máquina que exige muito do trabalhador porque se trabalha uma peça de cada vez, uma a uma. Exige muito e não dá tempo para aprender outras máquinas! Pedi à engenheira para ir fazer formação na C. É uma máquina muito importante para o produto. Agora estou a fazer formação e depois já posso mudar (entrevistado n.º 33).

Estas sugestões de frequência de “formação na máquina” são geralmente bem aceites pelos responsáveis directos e, logo que oportuno, colocam o trabalhador em formação, condição prévia à rotatividade. Se ao tempo variável da formação se acrescer o tempo necessário à aquisição de experiência e domínio das máquinas, ter-se-ia uma duração longa da aprendizagem prévia à possibilidade de rotatividade.

Para esta apreciação positiva da vivência laboral contribuirá o facto de nunca terem contraído qualquer doença profissional e de uma grande parte nunca ter sofrido acidentes de

¹¹⁸ As frequências absolutas e relativas indicadas ao longo do texto para aferir o nível de satisfação referem-se ao somatório dos trabalhadores que indicaram os *itens* “satisfeito” e “muito satisfeito”.

¹¹⁹ Sigla e designação usadas para identificar o torno A.

trabalho (10 – 58,8% – trabalhadores). O horário de trabalho exercido em turno rotativo é outro factor apreciado pela maioria dos trabalhadores (11 – 64,7%), quer porque lhes permite tratar das tarefas domésticas e da guarda das crianças, quer porque permite dispor de tempo livre para prosseguirem actividades profissionais complementares ou de ensino/formação. Relembre-se a importância que estas últimas assumem para os trabalhadores da HAME. Não obstante, constatam-se manifestações de desagrado por parte de alguns trabalhadores (6 – 35,3%) face aos turnos rotativos, a propósito da desregulação da vida social e orgânica que provocam.

No que se refere ao reconhecimento, vivem um sentimento de justiça relativamente à sua situação profissional, o que se compreende se tivermos em conta as práticas de gestão dos RH em geral – reflectidas nas suas trajectórias profissionais – e os modelos de gestão directa flexíveis. Consideram que o salário auferido está de acordo com a actividade profissional que desenvolvem, que estão a progredir na empresa e que a carreira percorrida reflecte a dedicação à empresa. Ainda que sem poder diferenciador, consideram que os responsáveis directos reconhecem o trabalho que desenvolvem (12 – 70,6% – trabalhadores).

Corolário dos níveis de satisfação e reconhecimento elevados é a configuração assumida pelos factores identitários. Este grupo diferencia-se por todos os seus membros se identificarem com a empresa e valorizarem esse sentimento de pertença. O trabalho é um vector identitário relevante pois todos os trabalhadores afirmam ter orgulho e gostar do trabalho que desenvolvem (17 – 100,0%). Neste sentido, perspectivam continuar a trabalhar na empresa para sempre (11 – 64,7%), ainda que cerca de um quarto (4 – 23,5%) condicione a sua permanência a uma promoção dado ser essa a sua aspiração, tendo em conta a trajectória profissional percorrida até ao momento. A pertença à célula produtiva é relativamente menos valorizada (15 – 88,2% – trabalhadores).

Ainda no seio da HAME, os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem (perfil 3)¹²⁰ revelam uma avaliação ambivalente da sua situação profissional. Tratam-se de trabalhadores que se sentem medianamente satisfeitos com a sua integração nas empresas, mas que manifestam sentimentos contraditórios reveladores de alguma incerteza no que se refere ao reconhecimento de que são alvo e aos factores de pertença identitária.

Para esta ambivalência contribuem as suas trajectórias não evolutivas contingentes dos trabalhadores que não integram o núcleo duro da empresa, reflexo das medidas de flexibilização do emprego postas em prática, particularmente ao nível contratual e de carreira.

¹²⁰ V. no anexo 8.A a solução numérica relativa ao perfil 3.

Paralelamente, procura-se atenuar o carácter precarizante das suas trajectórias através das dimensões retributivas individual e colectiva, assim como moderar o carácter empobrecedor do trabalho com um exercício em equipa e uma total rotatividade de funções.

Compreende-se, deste modo, que estes trabalhadores se diferenciem dos restantes perfis por se sentirem satisfeitas com as remunerações extra-salariais e a variedade do trabalho desenvolvido. Manifestam-se igualmente satisfeitas¹²¹ com factores intrínsecos ao trabalho que desenvolvem, nomeadamente higiene e segurança (20 – 90,9%), relações com os responsáveis directos (21 – 95,5%), possibilidades de aprendizagem (18 – 81,8%), grau de responsabilidade (18 – 81,8%) estabilidade e segurança do emprego (18 – 81,8%) e benefícios sociais (16 – 72,7%).

A insatisfação manifesta-se nas relações que mantêm com os colegas, bem como, ainda que sem poder diferenciador, com factores extrínsecos ao trabalho, particularmente os relacionados com a dimensão carreira, ou seja, com as possibilidades de promoção (18 – 81,8%) e com o reconhecimento da sua dedicação ao trabalho (11 – 50,0%).

A ambivalência vivida no domínio da satisfação é corroborada no domínio do reconhecimento, quer a nível da avaliação de reconhecimento salarial¹²², quer da avaliação do tratamento por parte dos responsáveis directos¹²³. As considerações negativas marcam novamente as avaliações acerca da evolução na carreira que se processa apenas em função das necessidades da empresa (15 – 68,2% – trabalhadores), considerando os trabalhadores que não estão a progredir na empresa (10 – 45,5%). Manifesta-se também neste domínio alguma ambivalência pois 8 (36,4%) trabalhadores consideram-se em progressão.

Em termos dos factores identitários, os trabalhadores identificam-se com a sua pertença quer à empresa, quer à célula produtiva (cada uma apontada por 20 – 90,9% – trabalhadores) e manifestam ter orgulho e gostar do trabalho que desenvolvem. Neste sentido, perspectivam maioritariamente continuar a trabalhar na empresa (14 – 63,4%), ainda que 8 (36,4%)

¹²¹ As frequências absolutas e relativas indicadas ao longo do texto para aferir o nível de satisfação referem-se ao somatório dos trabalhadores que indicaram os *itens* “satisfeito” e “muito satisfeito”.

¹²² No seio deste perfil, os trabalhadores distribuem-se entre os que consideram que o salário auferido está de acordo com a actividade profissional exercida (9 – 40,9%), os que o avaliam como não retribuindo devidamente o valor do seu trabalho (7 – 31,8%) e os que o avaliam como retribuindo negativamente o trabalho desenvolvido (6 – 27,3%).

¹²³ No seio deste perfil, os trabalhadores distribuem-se entre os que consideram que os responsáveis directos apenas se interessam pelos resultados da unidade funcional (11 – 50,0%) e os que consideram que estes reconhecem o trabalho desenvolvido (10 – 45,5%).

condicionem a sua permanência na empresa a uma promoção ou à alternativa de um emprego mais satisfatório.

Dois factores pesam positivamente nesta avaliação da integração profissional: (i) o primeiro prende-se com o facto de nunca terem contraído qualquer doença profissional, nem sofrido nenhum acidente de trabalho; (ii) o segundo, é a opinião favorável face ao horário de trabalho exercido em turnos fixos, porque lhes permite quer tratar das tarefas domésticas e cuidar da educação dos descendentes, quer dispor de tempo livre suficiente para se dedicarem a outros aspectos da vida (nomeadamente, a obrigações cívicas e a actividades desportivas).

Apesar da ambivalência que caracteriza a avaliação da integração profissional destes trabalhadores da HAME, a sua avaliação é tendencialmente mais favorável do que a avaliação realizada pela generalidade dos trabalhadores da LUME. De facto, estes últimos apresentaram os mais baixos níveis de satisfação, reconhecimento e identificação.

A avaliação negativa da integração profissional manifestada pela totalidade destes trabalhadores (perfis 2 e 4)¹²⁴ assenta em factores de insatisfação que incidem particularmente sobre a dimensão extrínseca do trabalho – benefícios sociais, remunerações extra-salário, salário-base e possibilidades de promoção e reconhecimento da dedicação ao trabalho. Também a dimensão intrínseca do trabalho é motivo de insatisfação no que diz respeito à possibilidade de aprendizagem, às relações com os responsáveis directos, bem como à variedade do trabalho (10 – 47,6%). A própria relação destes trabalhadores com as doenças e acidentes profissionais estará na origem de alguma insatisfação sentida quando se verifica que estes trabalhadores já contraíram doenças profissionais, particularmente motivadas pelo desgaste físico resultante de repetitividade de gestos e postura, do tipo epicondilites e tendinites.

A experiência profissional globalmente insatisfatória dos trabalhadores da LUME encontra as suas razões no tipo de práticas de gestão dos RH, reflectidas em trajectórias profissionais pouco favoráveis aos trabalhadores por assentarem numa excessiva adesão às imposições contratuais e regulamentações legais, aplicadas com maior ou menor adaptação consoante os trabalhadores em causa. Procura-se tirar todo o proveito das oportunidades de precarização e flexibilização legais, negligenciando-se a importância dos RH satisfeitos e reconhecidos para o desempenho empresarial.

Deste modo, o sentimento de não reconhecimento e de injustiça face à situação profissional vivida é manifesto. Consideram-se injustiçados ao nível salarial na medida em que

¹²⁴ V. no anexo 8.A as soluções numéricas relativas aos perfis 2 e 3.

a remuneração salarial não retribui devidamente o valor do trabalho; ao nível do reconhecimento pelos responsáveis directos, que apenas se interessam pelos resultados da unidade funcional (11 – 52,4%); ao nível das carreiras, que apenas reflectem as necessidades das empresas (16 – 76,2%), considerando que não estão a progredir no seio da empresa (10 – 47,6%) ou manifestando-se dúbios quanto a uma hipotética progressão (6 – 28,6%).

É principalmente na dimensão intrínseca, particularmente na área relacional, que reside o factor diferenciador de satisfação: as relações com os colegas de trabalho. Esta constatação induz a levantar a hipótese da insatisfação ao nível da dimensão extrínseca e da generalidade dos aspectos da dimensão intrínseca conduzir a uma valorização da vertente relacional do trabalho entre pares, na medida em que a avaliação das relações com os responsáveis directos são novamente insatisfatórias. Acrescem como factores de satisfação, ainda que sem poder diferenciador, o grau de responsabilidade detido (20 – 95,2% – trabalhadores) e a liberdade de que dispõem na prática de trabalho (18 – 85,7%), o que, provavelmente, se explica pelo fraco nível de expectativas dos trabalhadores no exercício do seu trabalho, tendo em conta quer os modelos de organização do trabalho, quer os modelos de gestão híbridos ou rígidos, restritivos de actuações autónomas.

Como resultado desta integração profissional pouco favorável, os trabalhadores não valorizam a sua pertença à empresa. A pertença à secção é manifestamente mais importante enquanto factor identitário (16 – 76,2% – trabalhadores), o que se explicará, pelo menos em parte, por uma atitude de distanciamento em relação à empresa que lhes é adversa nas suas práticas organizacionais e gestionárias e por uma maior proximidade em relação aos colegas e ao trabalho. Aliás, expressam maioritariamente orgulho e gosto pelo trabalho que desenvolvem (16 – 76,2%).

Trata-se de trabalhadores que se sentem insatisfeitos com a sua integração na LUME, manifestam sentimentos de injustiça relativamente à ausência de reconhecimento de que são alvo por parte da empresa e não se revê nela, identificando-se fundamentalmente com a unidade funcional de pertença.

A título de síntese, afigura-se pertinente destacar o pendor negativo que a avaliação da integração profissional assume para os trabalhadores da LUME, percepção desfavorável já manifestada por cerca de metade dos trabalhadores da empresa ao partilharem um auto-conceito negativo. Por contraposição, na HAME não existe uma uniformidade nas avaliações da integração profissional. Se os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinaria fazem uma avaliação positiva da integração profissional, os trabalhadores do

domínio de tarefas da montagem manifestam uma ambivalência na sua avaliação. Ambos partilham, no entanto, e ainda que por razões diferenciadas, um auto-conceito positivo, o que os diferencia dos trabalhadores da LUME, para os quais a imagem positiva do desempenho laboral é comum apenas a 50,0% dos trabalhadores.

