

CAPÍTULO V

OS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL DO VALE DO AVE.

1. Breve apresentação da metodologia de pesquisa

As empresas da indústria têxtil que constituem objecto de estudo de caso resultam de uma selecção realizada a partir do estudo exploratório prévio¹, reunindo em si as condições definidas como fundamentais para a prossecução do estudo:

- localizam-se geograficamente em concelhos do Vale do Ave com grande volume de emprego e fortemente especializados no STV;

- obtiveram apoios ao seu processo de reestruturação, estes caracterizados pela combinação entre os programas do PEDIP I e os PO do IEPF (ou os programas equivalentes do DAFSE). Deste modo, garantimos que, em princípio, as reestruturações produtivas destas empresas associam medidas orientadas para o investimento produtivo e para o investimento imaterial em formação profissional.

Seleccionadas inicialmente 7 empresas, elegeram-se, unicamente, para análise 4 casos, os quais apresentavam práticas de formação nitidamente diferenciadas, com o objectivo de testar o modelo teórico construído. Na impossibilidade de realizar o estudo em 2 empresas, uma delas a única que apresentava características de uma estratégia de formação desenvolvimentista e estratégica, encontrámo-nos desde logo limitados quanto à possibilidade de testar a totalidade dos tipos concebidos no domínio das práticas de gestão dos RH e de formação.

Os estudos de caso tiveram lugar em 2 empresas - a DESENTEX e a IMETECE² - que desenvolvem actividades de fição, tecelagem e acabamentos de algodão, de fibras artificiais e sintéticas e mistas (CAE: 3211.3.07.) no interior da ITVC. Esta localização no mesmo sector de actividade, permite-nos uma maior facilidade analítica e interpretativa porque elimina, de certa forma, os possíveis efeitos subsectoriais, que poderiam constituir um obstáculo a análises comparativas na presença de realidades empresariais diferenciadas contingentes com a actividade produtiva. Porém, não dispensa uma grande vigilância metodológica devido aos próprios efeitos da empresa e ao lugar que ocupam na fileira têxtil, a primeira no domínio das actividades de acabamentos e a segunda na da tecelagem.

De acordo com o modelo explicativo de análise empírica e com as questões orientadoras da investigação, os estudos de caso realizaram-se em três fases fundamentais:

- uma em que estabelecemos os primeiros contactos directos com os dirigentes das empresas, conquistando a sua confiança e adesão para os objectivos do estudo, e procedemos à análise documental da informação solicitávamos e que nos ia sendo progressivamente disponibilizada;

- outra em que procedemos a várias visitas às empresas, particularmente aos sectores fabris e em que foram sendo realizadas as diversas entrevistas semi-directivas³ aos diferentes dirigentes, designadamente ao director produtivo, ao director de pessoal ou responsáveis pelo serviço de pessoal, num caso ao adjunto do director financeiro e accionista da empresa e noutro ao director comercial, bem como aos administradores;

- finalmente, aplicamos uma entrevista directiva⁴ a uma amostra⁵ de 30 assalariados, de cada uma das empresas, que tinham frequentado as acções de formação em análise.

Paralelamente, e como permanecemos durante longos períodos de tempo nas empresas, a observação directa do funcionamento das mesmas e, fundamentalmente, dos processos produtivos, bem como do desempenho laboral dos assalariados do núcleo operacional, constituíram uma ferramenta metodológica fundamental para enriquecermos a nossa análise. Foi exactamente a partir da observação directa do desempenho quotidiano dos assalariados no seu posto de trabalho que construímos os perfis profissionais⁶ dos assalariados alvo de estudo. Simultaneamente mantivemos conversas informais e realizámos entrevistas de esclarecimento com os diferentes dirigentes e com alguns assalariados.

Optámos por conduzir todo o estudo empírico não recorrendo ao auxílio de terceiros. Na nossa opinião, só nós detinhamos um controlo total sobre os objectivos teórico-metodológicos do projecto de pesquisa, das temáticas que pretendíamos ver mais ou menos desenvolvidas nas entrevistas que realizámos e em todo o processo de análise levado a cabo nas empresas. Deste modo, garantimos uma

¹ V. abordagem mais aprofundada do estudo exploratório no anexo C, onde se apresentam os critérios de selecção das empresas, os procedimentos metodológicos utilizados, as razões de exclusão de algumas empresa e as opções tomadas na definição das empresas alvo de estudo.

² As designações utilizadas para identificar as empresa correspondem a um nome fictício cujo objectivo é garantir o seu anonimato.

³ V. a nota metodológica e os guiões das entrevistas semi-directivas aplicadas aos dirigentes no ponto 1 do anexo H.

⁴ V. a nota metodológica e o guião da entrevista directiva aplicada aos assalariados no ponto 2 do anexo H.

⁵ V. os procedimentos metodológicos de constituição da amostra no anexo D.

⁶ V. a definição dos perfis profissionais no anexo F.

uniformidade na aplicação dos instrumentos de recolha de informação, a fidelidade das mesmas, bem como uma maior riqueza e fecundidade dos elementos de reflexão recolhidos. Tal opção relevou-se de extrema importância no domínio da interacção estabelecida com os assalariados, a qual ultrapassou de longe o âmbito delineado pelo próprio guião da entrevista. As conversas informais, as suas exemplificações em torno dos equipamentos permitiram um conhecimento aprofundado da realidade laboral das empresas.

2. A DESENTEX: um caso de uma estratégia de formação adaptativa e de ajustamento com tendências desenvolvimentistas.

2.1. Caracterização geral.

2.1.1. Apresentação da DESENTEX: o seu historial.

A DESENTEX dedica-se, desde a sua fundação em 1969, a actividades de acabamento de tinturaria e estampania de tecidos e malhas e, apesar da sua actual estratégia de diversificação dos negócios, aquela continua a ser a actividade produtiva dominante.

A empresa foi criada por um casal de antigos trabalhadores que lideravam, enquanto responsáveis técnicos, a secção de estampania de uma empresa da região que na altura entrou em processo de falência no contexto de uma das crises do STV. Foi edificada com capitais próprios, "uma poupança de 12 anos, uma hipoteca de um terreno e com ajuda de acesso facilitado ao crédito porque acabou por estabelecer um contrato de exclusividade produtiva com uma empresa do sector, pertença do director da instituição bancária" descreve-nos a sua actual accionista principal. Segundo a empresária, a sua criação não foi motivada pelo desejo de se tornarem empresários "porque eramos pessoas humildes habituadas a trabalhar, mas mais pelas pessoas que com a crise, ficaram sem emprego". Deste modo, num espírito paternalista, a DESENTEX, liderada pelo tipo de empresários característicos da época, os *self-made man*, desenvolveu-se a partir da capitalização do seu *know how* resultado da experiência de trabalho dos seus fundadores, empregando 69 trabalhadores da empresa falida. Esta vertente de uma cultura do tipo "esprit maison" (Sainsaulieu, 1987b: 215) é ainda hoje visível, nomeadamente na importância dada à comemoração dos 25 anos da empresa. Como nos conta o director comercial "parámos a empresa e fomos passar o dia juntos. (...) houve uma série de trabalhadores que estavam cá desde a fundação e fizemos- -lhes uma homenagem. Por acaso foi uma excelente ideia e as pessoas vieram motivadas".

De 1969 a 1980, a empresa viveu uma fase de crescimento acentuado, caracterizado por: uma forte expansão do efectivo, aumento da capacidade produtiva e uma afirmação dos produtos no mercado, o que tornou incompatível o contrato de exclusividade com a empresa de vestuário agregada ao banco que financiou a sua criação, conduzindo à sua rescisão. Tal crescimento exigiu investimentos avultados, nomeadamente para a construção dos edifícios que ainda hoje constituem as instalações da empresa, mas tornou-se fundamental para garantir o seu desenvolvimento auto-sustentado, diminuindo a dependência face a terceiros .

A partir desta altura e até 1986, um conjunto de factores negativos se conciliaram, concretizando-se numa fase de declínio. Em 1982, a DESENTEX, já com cerca de 320 assalariados, enfrenta uma situação de ausência do principal empresário por motivos de saúde, quando se encontrava a pagar a dívida entretanto contraída para fomentar o seu crescimento o que, associado ao crédito vedado e aos efeitos da crise económica internacional, se traduziu em grandes dificuldades. Contudo, como se orgulha a accionista principal, nunca deixaram de pagar as remunerações aos trabalhadores, numa época em que os salários em atraso, bem como o desaparecimento de empresas do sector se tornavam uma realidade quotidiana. Em 1986, após o falecimento do empresário, com a consequente perda de liderança, e já com os 350 trabalhadores, que constituem o seu efectivo actual, a DESENTEX faz um pedido de saneamento financeiro, que lhe é concedido e liquidado em menos de um ano do que estava previsto. A situação da empresa foi apresentada aos principais colaboradores, pedindo-se-lhes um compromisso que exigiria um maior esforço deles sem que fossem recompensados. "Os que não estavam dispostos a aceitar tais circunstâncias foram convidados a sair, enquanto os outros empenharam-se no projecto e foram os responsáveis pelo sucesso obtido", comenta a empresária principal.

Desde esta altura até 1994, a empresa tem vindo a recuperar em termos de carteira de encomendas, de clientes e de volume de negócios.

A DESENTEX é constituída por capital exclusivamente nacional, com o estatuto jurídico de sociedade por quotas divididas entre duas sócias, a originária, detentora de grande parte do capital social e a mais recente, descendente directa do casal fundador, com uma quota minoritária.

É uma empresa de tipo familiar cuja gestão está a cargo de indivíduos pertencentes à família detentora do capital. A gestão e a concepção da estratégia são asseguradas por três áreas fundamentais: a área comercial, a área produtiva, pelouros que se encontram sob responsabilidade de familiares das empresárias, e a área administrativo-financeira, mantendo, assim, as características típicas das empresas nacionais cuja estratégia é concebida no seio de uma gestão familiar. O clima de trabalho entre estas três áreas é de colaboração transversal: os assuntos, os problemas e as decisões a

tomar são analisados, discutidos e assumidos em conjunto, daqui resultando a concepção da gestão e do planeamento, quer a nível estratégico, quer a nível tático. "O objectivo é ter uma empresa sólida, capaz de se auto-financiar e de se modernizar para estar preparada para o futuro de médio e longo prazos" afirma o director comercial.

A empresária principal delegou a gestão estratégica da empresa nos quadros das três áreas chave, responsabilizando-os pelos seus resultados. Exerce um tipo de autoridade tradicional, na medida em que as decisões de carácter estratégico exigem o seu consentimento, associada a uma liberdade no domínio da gestão corrente, considerando que actualmente a empresa é resultado do trabalho que estes gestores têm desenvolvido com a colaboração dos trabalhadores.

Aliás, o projecto da DESENTEX surge associado a uma tentativa de desenvolvimento de uma cultura de empresa, reconhecedora, pelo menos em termos verbais, do esforço realizado pelos assalariados, a qual é patente quando se verifica que opta anualmente⁷ por dedicar uma "mensagem de apreço (...) e de agradecimento a todos os colaboradores", afirmando que sem eles "não teria sido possível superar as dificuldades sentidas e que estão convictos de que no futuro serão em igual medida dedicados e empenhados no esforço colectivo de perpetuação da empresa"⁸. Outro elemento a destacar neste domínio é o facto de os trabalhadores de cada departamento, vestirem um uniforme de cor diferente com o distintivo da DESENTEX, o que visa promover uma identificação com a empresa, bem como com a profissão, funcionando como um mecanismo de afirmação de uma identidade profissional.

A DESENTEX faz parte de um "pequeno grupo empresarial" que funciona com base em quatro empresas: duas empresas industriais, uma na área dos acabamentos de tecidos vocacionados para artigos de vestuário, de têxteis lar confeccionados e de decoração - onde se centra o nosso estudo - e outra no subsector de confecção de artigos de vestuário; duas empresas de distribuição e comercialização, uma no estrangeiro, que se ocupa dos têxteis lar e outra em Portugal, vocacionada para os tecidos de decoração. Estas últimas foram criadas com o objectivo de dominarem os canais de distribuição e de comercialização para escoarem a produção. Foi uma das formas encontradas para fazer face ao clima de concorrência acrescida em que a empresa está envolvida, estratégia à qual se associa a aposta noutros factores de competitividade, dos quais os dirigentes salientam o investimento produtivo em tecnologias avançadas e em RH qualificados. Esta opção permite-lhes ter um produto reconhecido no mercado, quer pela sua qualidade, quer pela relação qualidade/preço, quer pelo *design* e estilismo criativo que caracteriza a concepção das suas colecções. "O culto da criatividade com aplicações práticas e úteis representa as vantagens competitivas da empresa e diferencia o seu trabalho, da mesma forma que a disciplina e a colaboração dos RH são dois aspectos fundamentais de suporte dos primeiros factores"⁹.

É afirmada repetidamente a necessidade de prudência na condução dos negócios como elemento virtuoso de sobrevivência e de longevidade. Daí que, em algumas conjunturas particulares, se tenha optado por um investimento abaixo das capacidades de modo fortalecerem a estrutura patrimonial e a poderem enfrentar dificuldades futuras, caso a conjuntura não fôr de retoma como se espera.

A empresa apresenta resultados financeiros positivos: a produtividade teve em 1993 o maior acréscimo relativo e o nível de proveitos foi o maior alcançado desde a sua fundação, o que confirma a capacidade da empresa em se afirmar em ambientes internacionais de máximo risco, sem ter de optar por uma regulação dos preços ao nível dos custos. Como comentam os dirigentes, muitas empresas do sector têm optado por uma situação de concorrência desleal, regulando os preços pelos custos variáveis médios ao nível da laboração, abdicando das margens necessárias ao investimento de substituição. Este processo de luta pela sobrevivência, assente em preços deformados, tem como consequência a criação de um sector de unidades descapitalizadas. Não tem sido esta a estratégia da DESENTEX. Inversamente tem procurado interpretar o mercado, conhecer a sua estrutura e aproveitar as oportunidades seleccionadas segundo regras "saudáveis". Tal opção obrigou a empresa a procurar novos mercados externos para a colocação dos seus produtos e para a aquisição de matérias-primas, e a inovar a gama de produtos, para responder ao desafio acrescido da concorrência externa como medida de fuga aos próprios desequilíbrios internos e à ausência de uma base doméstica capaz de impulsionar e reforçar a competitividade da empresa, quer a montante, quer a jusante da sua actividade produtiva.

2.1.2. Estratégia actual e futura da DESENTEX: a diversificação do par produto/ mercado.

A DESENTEX opera em três segmentos de mercado distintos: a área da moda através do acabamento de tecidos e malha de vestuário, o segmento dos têxteis lar confeccionados e o dos tecidos de decoração. Cada um deles é trabalhado em duas vertentes: a produção por encomenda pela prestação de serviços aos clientes; a criação de colecções próprias com padrões concebidos

⁷ Fonte: Relatório de contas de 1991, 1992 e 1993.

⁸ Fonte: Relatório de contas de 1991.

⁹ Fonte: Relatório de contas de 1993.

internamente por três *designers* nacionais.

Na área da moda, isto é, de tecidos de vestuário, trabalham quatro colecções, duas de Primavera/Verão e duas de Outono/Inverno, uma delas destinada à venda no ano em curso e a outra para o ano seguinte. Estas colecções são apresentadas nas principais feiras internacionais (Barcelona, Paris e Alemanha) aos clientes que, a partir daqui, elaboram as suas colecções e encomendam os respectivos tecidos. Saliente-se que a empresa tem sido apoiada pelo Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ICEP) para a participação nestes certames. Todavia, 90% da produção neste domínio destina-se ao mercado português e apenas 10% é exportado, sobretudo para Espanha e Noruega.

No domínio dos têxteis lar elaboram uma colecção própria de um produto de linha de cama, mas neste caso os artigos são vendidos já confeccionados. A confecção não faz parte do processo produtivo da DESENTEX (v. fig. V.1, no subponto 2.2.2. deste cap.), sendo subcontratada a empresas de confecções (subcontratação externa). O produto é concebido internamente pelos *designers*, a matéria-prima comprada e acabada internamente (tingimento e estampagem), seguindo depois para empresas de confecções, regressando novamente à DESENTEX para ser verificada, embalada e comercializada. Concebem essencialmente dois modelos de roupa de cama com marcas diferentes: uma orientada para o mercado português e outra para o mercado externo, sobretudo para o inglês. A criação de duas colecções é uma estratégia fundamental para irem ao encontro do gosto específico e das "formas de dormir" de cada país que sendo bastante diferenciadas exigem tipos de *design*, de peça e de medidas distintas. Com o objectivo de distribuição e comercialização directa dos têxteis lar confeccionados, criaram uma empresa em Inglaterra, com um armazém de apoio à rede de vendas a retalho. Em Portugal, estes produtos são distribuídos directamente pelos serviços comerciais da empresa numa rede de lojas e nas grandes superfícies.

Quer a linha de tecidos de vestuário, quer a de têxteis lar confeccionados, objecto de colecções próprias, são produtos de média e alta gama, o que nem sempre acontece quando se trata de uma prestação de serviços na medida em que, nestes casos, estão submetidos às exigências do cliente.

Na área dos tecidos de decoração, a aposta é em tecidos simples de baixa e média gama destinados sobretudo ao mercado nacional. Criaram uma empresa armazenista de distribuição e comercialização destes tecidos no mercado nacional de modo a rentabilizarem os benefícios dos efeitos das economias de escala. As lojas de decoração compram metragens reduzidas (em média 30 metros), enquanto as quantidades mínimas a uma produção rentável destes artigos é de 500 a 1000 metros. Daí a necessidade de criarem uma forma autónoma de escoarem os produtos extra-encomenda no mercado nacional.

Esta exposição permite-nos afirmar que segundo o critério do ciclo de vida do produto e da empresa estamos, por um lado, face a uma estratégia de racionalização e de maturidade (Des Hors, 1988: 72) em que a DESENTEX procura rentabilizar o seu *know how* nas actividades que domina, e por outro, em presença de uma estratégia de crescimento dinâmico (Idem: 71) em que se aposta em novos projectos de diversificação de produtos, como é o caso dos têxteis lar confeccionados com a criação de marcas próprias, apoiadas por um dinamismo comercial e pela elevação dos padrões de qualidade numa perspectiva de afirmação no mercado internacional, bem como no domínio dos tecidos de decoração, em que, para responderem às necessidades dos clientes, desenvolveram novas actividades no domínio da comercialização e da criação de modo a minimizarem os custos e a rentabilizarem a sua capacidade produtiva. Ao nível do par produto/mercado, trata-se de uma estratégia de especialização ou concentração (Ibidem: 40) em actividades rentáveis, onde possuem *know how* e clientes preferenciais e "fíeis", paralelamente a uma estratégia de "diversificação concêntrica" (Ibidem) na medida em que a DESENTEX procura, dentro da mesma área de negócio diversificar a sua produção, e de "diversificação conglomerada" (Ibidem), pois integra actividades que, em princípio, parecem não ter ligação aparente com a sua actividade principal, mas que se baseiam no mesmo processo de produção e de concepção/criação.

Os objectivos da empresa orientam-se segundo os dirigentes para a perfeição, especialização e apropriação de ganhos comparativos incorporados no produto, combinados com uma adequada presença nos canais de distribuição e de comercialização, sendo este o "receituário" do sucesso alcançado e esperado numa conjuntura de concorrência acrescida.

A estratégia futura da DESENTEX tem como ponto forte não aumentar a sua capacidade produtiva. Todo o crescimento que se possa verificar será por via da subcontratação de actividades e serviços. Perspectiva-se sim, continuar a apostar nas actividades de I&D no domínio dos produtos já existentes e na criação de novos, assim como na conquista de novos mercados por via da dominação das redes de comercialização.

Prevê-se que esta estratégia global se concretize no domínio do têxtil lar confeccionado no alargamento da sua rede de vendas para outros países da Europa, para além de Inglaterra. Já deram os primeiros passos no sentido da venda directa a retalho substituindo os agentes, nomeadamente nos países nórdicos, perspectivando-se a mais longo prazo uma implantação idêntica em Espanha, França e Alemanha. O mesmo se passa com a colecção de tecidos de artigos de vestuário, que, neste momento, tem como alvo prioritário o mercado espanhol, o qual absorve já 10% da produção. Nesta área, a estratégia a fomentar exige uma orientação para países com tradição no âmbito da confecção, tendo-se iniciado em Espanha, igualmente por razões de proximidade geográfica, embora já coloquem os tecidos

noutros países, ainda que com um peso pouco significativo. Actualmente, a DESENTEX está a tentar a aproximação a redes de comercialização europeias de renome internacional, bem como a grandes armazéns que confeccionam artigos de vestuário em países com baixos custos salariais, de modo a estabelecerem contratos comerciais de venda dos tecidos da colecção. Esta estratégia justifica-se na medida em que a DESENTEX, por um lado, não pretende crescer em termos produtivos, e, por outro, porque a área do artigo de vestuário confeccionado de média e alta gama, exige uma logística e um controlo (nomeadamente em termos de qualidade) muito diferenciado daquele que se verifica na subcontratação da confecção de têxteis lar. Da mesma forma, os canais de distribuição são completamente diferentes, o que exigiria um alargamento de integração vertical no sentido da comercialização baseado em grandes investimentos, quer financeiros, quer em procedimentos burocráticos, quer em aquisição de *know how*.

Neste mesmo sentido, outro dos grandes objectivos da estratégia futura da empresa é conseguir estar cada vez mais perto do cliente final, nomeadamente com a abertura de uma rede de lojas próprias para a comercialização directa de produtos de artigos de vestuário. Daí que perspectivem estabelecer relações de cooperação com empresas do subsector da confecção já posicionadas no mercado, detentoras de *know how* e capazes de trabalhar a colecção de tecidos da DESENTEX. A razão de ser desta pertença estratégia de parceria é justificada pelo facto de a empresa, estando a montante da fileira têxtil, ter a vantagem de entrar mais cedo em contacto com as tendências da moda na medida em que é obrigada a conhecê-la atempadamente de modo a conceber a sua colecção de tecidos. Uma estratégia de colaboração deste tipo permitiria dois tipos de vantagens:

i) conseguir, o que a empresária mais jovem designa de, "fazer a história da moda", estratégia posta em prática pelas grandes marcas de vestuário internacionais, ou seja, criar o *design* do tecido e conceber a própria peça de vestuário a que se destina, o que garantiria uma maior coerência das colecções criadas internamente e fomentaria uma melhor posição no mercado, na medida em que se asseguraria a continuidade entre a concepção do tecido e da peça a confeccionar. Doutra forma, o que acontece, é que criam a colecção de tecidos para determinada peça que depois aparece confeccionada pelos clientes noutras totalmente diferentes, esvaziando de sentido todo o trabalho dos *designers* e o valor acrescentado do processo de concepção da DESENTEX;

ii) conseguir posicionar-se a montante da fileira têxtil, o que facilita a capacidade de penetração no mercado na medida em que se consegue chegar mais perto do consumidor final, estabelecendo "uma interacção mais próxima e persistente entre utilizadores e produtores (Anderson e Lundvall, 1989 citados por Salavisa in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 114). Evitam, deste modo, o comércio à distância que não permite o estabelecimento de relações virtuosas com o sistema de produção da moda, constituindo um obstáculo à inovação, designadamente ao nível de matérias-primas, tecidos, formas de comercialização. É uma orientação privilegiada para a qual apontam, salvaguardando contudo que a sua condução real em nada está concretizada na medida em que, por um lado, é difícil prospectar cenários futuros, dada a multiplicidade de factores imprevisíveis e incontroláveis, e, por outro, porque implica uma orientação estratégica completamente distinta da seguida até ao momento. Assim sendo, todo o projecto é flexível e passível de alterações.

Por outro lado, a estratégia que se pretende fomentar, baseia-se nos mesmos pressupostos da já existente para os têxteis lar confeccionados que constituem um testemunho prático dos vectores comerciais que possibilitarão à empresa consolidar a sua presença nos segmentos finais dos canais de distribuição. Ao nível deste produto e dos tecidos de decoração pretendem reforçar a estratégia actual de controlo dos canais de distribuição. O objectivo é eliminar um elemento do circuito de distribuição - o armazenista -, assumindo-se a responsabilidade do comércio a retalho: "o armazenista somos nós, é uma extensão da empresa", afirma--nos o director comercial. Este tipo de estratégia permite acrescer os ganhos finais, outrora também distribuídos por aquele, para além de potenciar uma outra vantagem competitiva, hoje extremamente importante: recolher informação de forma rápida e fidedigna sobre o que se está a passar no mercado, *feed-back* este fundamental para responder eficazmente às necessidades do cliente final. O projecto está delineado para todos os países da Europa, com excepção de alguns, como é o caso de Itália, onde é extremamente difícil, senão mesmo impossível, impor este tipo de produtos no mercado. Contudo trata-se de um projecto, que tal como o anterior, pode sofrer alterações, uma vez que os dirigentes consideram estar atentos às oportunidades que podem surgir, nomeadamente em termos de contratos de parceria e de colaboração.

É de notar que estamos face a uma classe de produtos banalizados e substituíveis, em que o factor preço, a proximidade do mercado e o domínio das redes de comercialização constituem pontos fulcrais da estratégia de competitividade da empresa. Como são as empresas a montante que tendem a dominar, a estratégia da empresa orienta-se exactamente neste sentido, procurando evitar uma posição dominada na fileira têxtil.

As grandes preocupações e prioridades da DESENTEX orientam-se em três direcções:

- Dominar os canais de distribuição e de comercialização como forma de chegar directamente ao consumidor final e evitar a entrada de produtos têxteis de países terceiros, nomeadamente no âmbito do acordo do GATT. O director comercial afirma, "se ganhamos com a entrada na CE porque estamos mais perto dos nossos mercados e clientes tradicionais e principais (...)", a progressiva quebra de barreiras alfandegárias na próxima década torna a Europa mais permeável aos NPI com os quais é impossível concorrer por muito bons que sejam os níveis de produtividade, qualidade e *design*

nacionais, "(...) porque vamos concorrer contra alguém que não joga com o mesmo baralho de cartas, só tem ases e trunfos, logo por excelente jogador que eu seja nunca tenho hipóteses nenhuma de ganhar porque os ases e trunfos deles ultrapassam de longe os meus".

- Produzir com bons níveis de produtividade, qualidade e de *design* de modo a acompanhar e antecipar as tendências da moda e conseguir uma boa relação preço/qualidade. A única alternativa que os dirigentes perspectivam é refugiarem-se em produtos de topo de gama, cujos segmentos de mercado são actualmente dominados por belgas, italianos, alemães e franceses, estando conscientes que será extremamente difícil conquistar algumas fatias deste mercado. No entanto, estão cientes que a baixa gama não é solução na medida em que estas faixas de mercado estão progressivamente a ser dominadas pelos países do Leste Europeu, do Norte de África e do Extremo Oriente que concorrem em situação de desigualdade económica e social. Desta forma, a DESENTEX e a indústria têxtil nacional em geral, vivem "numa situação incómoda porque, de um lado temos as fatias de mercado de baixa e média gama que nos vão sendo retirados pelos NPI e do outro temos os tectos limitados pelos que já estão no mercado de alta gama", comenta o director comercial.

- Apostar em RH qualificados através de uma política de formação contínua na medida em que estes constituem, na perspectiva dos dirigentes, a vantagem comparativa principal da empresa. Segundo afirma o director comercial "80% do que é DESENTEX, são os seus RH: com boas máquinas e sem RH qualificados os resultados serão péssimos; com equipamentos fracos e RH qualificados já se conseguem atingir melhores resultados; mas se tivermos bons equipamentos e RH competentes, então aí, os resultados serão excelentes".

Saliente-se que a estratégia delineada para a DESENTEX é objecto de estudos aprofundados. Os diferentes relatórios de contas são ilustrativos de como aquela é definida tendo em consideração um conjunto de condicionantes gerais da actividade económica, tais como a evolução da economia mundial (evolução do comércio, da produção, dos preços das matérias-primas, etc.), as diferentes condições estruturais ao nível europeu (crescimento, inflação, desemprego, etc.), bem como a evolução da economia portuguesa em geral e do sector têxtil em particular (consumo público e privado, investimento, exportações, importações, VBP, etc.). É elaborada de forma consciente e racional de forma a reunirem as condições necessárias para fazerem face às dificuldades de cada conjuntura económica particular. Apesar de tudo, o clima de optimismo e confiança prevalece entre os dirigentes, ainda que a accionista principal demonstre uma atitude mais negativista face aos problemas que têm de enfrentar, talvez influenciada pelo próprio contexto histórico em que criou e desenvolveu a DESENTEX.

É claramente visível a tentativa de afirmação no mercado de médio e topo de gama baseada no poder de autonomia da empresa que procura diminuir qualquer tipo de dependência em relação a terceiros, nomeadamente aos clientes a quem prestam serviços aos quais procuram impor a sua própria colecção, e a intermediários comerciais procurando atingir directamente o consumidor final.

2.1.3. A estrutura do emprego: a tendência para a estabilização do efectivo¹⁰.

O efectivo da empresa de cerca de 345 trabalhadores mantém-se desde 1989, sofrendo um ligeiro acréscimo de 5% relativamente a 1987. A DESENTEX tem vivido uma situação de contenção de admissões, que apenas se realizam em casos muito pontuais. Todavia, também não se verificam quaisquer práticas de afastamento. Os trabalhadores que abandonam a empresa fazem-no por iniciativa própria ou por atingirem a idade de reforma por velhice, e não por estrangimentos impostos, porém não são substituídos, devido à aposta da DESENTEX em equipamento produtivo automatizado cujas necessidades em mão-de-obra são muito menores. Esta situação é nítida em 1987 em que a taxa de cobertura é de 86% e contrasta com a vivida no ano de 1989 em que a mesma é de 104%, o que nos indica que no primeiro caso houve uma redução de postos de trabalho, enquanto no segundo a saída de pessoal foi compensada e relativamente excedida por novas entradas.

Os RH da DESENTEX são fundamentalmente do sexo masculino - 84% da mão-de-obra total -, valor que é intensificado se tivermos em conta apenas o sector produtivo, onde apenas temos "meia dúzia de trabalhadoras na secção de revista e controlo de qualidade, tendência esta a inverter", segundo nos afirma o engenheiro de produção. A mão-de-obra feminina por razões que derivam do seu processo de socialização familiar e escolar, detém competências tácitas que a torna particularmente apta para este tipo de tarefas porque visualmente mais atenta e mais perspicaz. Contudo, na perspectiva do director produtivo, as suas regalias sociais e a maior tendência para o absentismo tornam-na incompatível com as necessidades da empresa, que neste momento dá prioridade à mão-de-obra masculina, delineando-se assim uma intensificação da tendência de discriminação sexual.

A estrutura etária dos RH é relativamente baixa. O nível etário mediano entre 1987 e 1989 decresce de 30 anos de idade para 27, o que se traduz num rejuvenescimento da população

¹⁰ A estrutura do emprego foi objecto de uma análise a partir dos balanços sociais (BS) de 1987, 1989 e 1993. Esta incidência temporal deve-se ao facto de 1987 e 1989 serem os períodos durante os quais foram ministradas as acções de formação formais. O BS de 1993 constitui a fonte onde encontramos os dados mais actualizados disponíveis acerca da estrutura do emprego no momento em que o estudo empírico foi realizado. Os indicadores calculados encontram-se no anexo G, no quadro G.2 relativo à DESENTEX, o qual é precedido do quadro G.1 onde se encontram expostas as fórmulas utilizadas no cálculo das taxas e índices respectivos.

assalariada, pretendido pela própria DESENTEX, por razões inerentes ao nível de escolaridade mais elevado da população mais jovem. Consequentemente, a taxa de emprego jovem aumenta de 36% para 42%. Esta situação tende, no entanto, a estabilizar quando se verifica que em 1993 a idade média é de 34 anos e que 50% do efectivo tem menos de 31 anos de idade, diminuindo a taxa de emprego jovem para 20% e aumentando significativamente o efectivo entre os 25 e os 39 anos de idade. Também o coeficiente população jovem/população idosa diminui, o que nos indica uma propensão para a estabilização do efectivo. Esta tendência é corroborada quando analisamos os escalões de antiguidade: se entre 1987 e 1989, o escalão de menor antiguidade (até 3 anos) concentrava respectivamente 24% e 38% do efectivo e o de maior antiguidade (mais de 15 anos) 12% e 9%, em 1993 este último cobre 30% do efectivo total.

A DESENTEX manifesta uma evolução francamente positiva, entre 1987 e 1993, do grau de habilitações escolares dos seus efectivos:

- a taxa de inabilitação escolar baixa cerca de 7 pontos percentuais;
- a taxa de escolaridade obrigatória ao nível do segundo e terceiro ciclos aumenta, esta última quase triplicando, ao passar de 3% para 8%;
- a taxa de habilitação média e superior sofre também um aumento, ainda que relativamente pouco significativo.

Da mesma forma, e para os mesmos anos, a ENQ do efectivo é qualitativamente melhorada¹¹:

- diminui a taxa de emprego dos profissionais semi-qualificados e não qualificados e aumenta a dos profissionais altamente qualificados e qualificados, o que se traduz numa melhoria da ratio de qualificação;

- a taxa de enquadramento duplica: de uma taxa de emprego de dirigentes, quadros superiores e médios de 4% passamos para uma taxa de 7%, o que mostra a importância conferida pela DESENTEX às funções de gestão, de I&D, comercial e *marketing*, entre outras;

- o nível de quadros intermédios (por nós designado de enquadramento directo ou operacional) aumenta entre 1987 e 1989 de 2% para 6%, para voltar a diminuir em cerca de 1% em 1993, o que possivelmente está associado a um aligeiramento das funções de supervisão directa resultado, quer do aumento de profissionais altamente qualificados e qualificados, em princípio, com maior autonomia e responsabilidade no exercício das suas funções, quer do aumento de dirigentes, quadros superiores e médios, promovendo uma gestão mais profissionalizada da actividade empresarial, traduzindo-se, de certa forma, num achatamento da estrutura organizacional;

- o número de praticantes/aprendizes vem diminuindo significativamente, sendo em 1993 cerca de três vezes menos do que existia em 1987, outro indício de estabilização do efectivo e de aumento da taxa de promoções.

Todavia, mesmo associando a taxa de emprego dos dirigentes, quadros superiores e médios à dos quadros intermédios e dos profissionais altamente qualificados e qualificados apenas para o ano de 1993 temos um valor ligeiramente superior a 50%, o que é sinónimo de uma ENQ bastante debilitada se partilharmos o pressuposto, defendido por alguns especialistas em gestão dos RH, de que só uma taxa superior a 50% por parte apenas dos profissionais altamente qualificados e qualificados revela um saldo positivo da estrutura da qualificação profissional dos RH da empresa.

A estabilização do efectivo é uma tendência forte na empresa, mais uma vez corroborada se analisarmos os vínculos contratuais e o índice de rotação.

A saída de trabalhadores da DESENTEX nos anos em análise, é motivada primordialmente pela iniciativa do trabalhador, ainda que a taxa de abandono da empresa venha a diminuir de 13% em 1987 para 5% em 1993. Paralelamente, o índice de rotação diminui respectivamente de 0,13 para 0,05, valor, este último, insignificante.

Simultaneamente, verifica-se o desaparecimento de assalariados contratados a termo no final de 1993, o que dá lugar a uma taxa de trabalhadores efectivos de 100%, enquanto em 1987 a taxa anual de contratados a termo era de 17%. Nos anos de 1987 e 1989 a maior incidência dos contratos a termo fazia-se sentir nos profissionais semi-qualificados e nos praticantes/aprendizes, enquanto em 1993 incide na sua totalidade nos profissionais altamente qualificados e qualificados que provavelmente foram admitidos segundo esta modalidade contratual, mas no final do ano já faziam parte do quadro permanente da DESENTEX.

Desta breve abordagem sobre a estrutura do emprego salientam-se os seguintes elementos mais significativos:

- uma tendência para a manutenção do número de efectivos, evitando-se admissões, bem como afastamentos involuntários;
- uma tendência para a estabilização interna do efectivo;
- uma melhoria significativa do grau de habilitações escolares;
- uma tendencial melhoria da ENQ, ainda que relativamente menos acentuada.

¹¹ É contudo necessário ter presente os enviesamentos que a classificação baseada na ENQ implica, como já tivemos oportunidade de problematizar no subponto 3.2.3. do cap. I.

2.2. Configuração organizacional e técnica.

2.2.1. A burocracia mecanicista associada a traços da estrutura simples e da adhocracia.

Assumindo a proposta teórica de Mintzberg (1982), e face à inexistência de tipos puros na realidade concreta da estrutura organizacional de uma empresa, a DESENTEX apresenta os contornos básicos da burocracia mecanicista, ainda que com alguns traços dos tipos de configuração da estrutura simples e da adhocracia, inclusive porque cada vez mais se torna incompatível, para qualquer empresa, funcionar de forma mecânica e rígida como é caracterizado por aquele autor o tipo puro de burocracia mecanicista.

Basicamente deparamo-nos com uma configuração organizacional com um grau considerável de estruturação, em que, da administração, constituída pelas duas accionistas da empresa, dependem directamente as direcções comercial, administrativa-financeira e fabril. Este núcleo constitui o topo estratégico, no qual se concentram a totalidade de decisões estratégicas, dado que a hierarquia de autoridade culmina nestas três divisões.

De salientar ainda um certo carácter paternalista, típico das estruturas simples inerente à administração, em particular na figura da accionista principal, ainda que dela não dependa a "sobrevivência" da empresa, na medida em que delegou as suas decisões nos quadros da DESENTEX. Na realidade o processo decisional não passa pela pessoa em causa, mas as decisões só são levadas a cabo e operacionalizadas com a sua aprovação.

Da direcção comercial dependem as seguintes secções: o departamentos de estudos, do mercado interno, do mercado externo e de arte/*design*, o que indicia desde logo um agrupamento das unidades não apenas funcional (o qual é de facto uma realidade no núcleo operacional) mas também matricial ao procurar-se direccionar um departamento para o mercado externo e outro para o interno, o que constitui um traço característico da adhocracia. Esta vertente assume todo o seu significado na DESENTEX que planifica as suas actividades tendo em conta as suas colecções e os segmentos de mercado que procura alcançar e as encomendas dos clientes, traços estes ausentes na burocracia mecanicista, a qual apenas se adapta a meios externos estáveis e homogêneos. Ora, não é, de todo, este o caso, na medida em que se procura fazer frente à concorrência externa e às constantes pressões do mercado, o que exige uma capacidade de resposta rápida, característica presente nas estruturas simples, dada o seu potencial de adaptabilidade a meios dinâmicos, bem como na adhocracia, com capacidade de enfrentar meios diferenciados, complexos e em constante mutação.

De qualquer modo é uma empresa que tem uma estrutura relativamente formalizada, baseada numa divisão por funções. Neste sentido, estão directamente subordinados à direcção produtiva quatro departamentos: planeamento; manutenção; qualidade; produção. Deste último, depende igualmente o núcleo operacional. Há assim uma divisão de trabalho nítida entre os departamentos, operando o processo produtivo de forma rotinizada. Todavia, este é, em algumas fases automatizado, o que é claramente um traço típico da adhocracia.

Nas três principais secções do núcleo operacional - tinturaria, acabamentos e estamperia - o trabalho não é estandardizado, nem realizado em linha mas em equipa, onde as características de multivalência e mesmo de polivalência estão presentes nas competências dos trabalhadores, de modo a tornar possível a capacidade de resposta rápida às necessidades do cliente e uma flexibilização do processo de trabalho. Como mecanismo de coordenação principal surge o ajustamento mútuo e permanente no interior das equipas que é acompanhado pela supervisão directa do respectivo enquadramento operacional, o que é representativo, respectivamente, da adhocracia e da estrutura simples, ainda que não deixando de estar claramente presente a estandardização do processo de trabalho, como uma das condições básicas para que o processo produtivo decorra sem problemas. Deste modo, assiste-se a uma actividade prévia de planificação do processo produtivo, onde a divisão entre as diferentes secções é um elemento fundamental do micro-planeamento.

Sob dependência da administração, o sector administrativo e o departamento de informática constituem núcleos de apoio das diferentes actividades da DESENTEX.

Estamos, assim, na presença de uma estrutura relativamente hierarquizada, na qual se associa um certo grau de centralização dos processos de tomada de decisão à existência de uma flexibilidade nas relações funcionais de trabalho que se traduzem na própria forma de o organizar. Tal combinação resulta numa configuração estrutural relativamente achatada devido às relações de cooperação horizontal e vertical que se estabelecem no seu interior, como forma de resposta às necessidades de adaptação constante às mudanças que ocorrem num meio externo, crescentemente complexo e dinâmico.

2.2.2. Organização funcional do processo produtivo em grandes secções.

A DESENTEX dispõe de uma organização tradicional baseada numa lógica predominantemente funcional, em que cada secção produtiva corresponde a uma fase específica do processo de produção.

A empresa trabalha em processo contínuo, através da existência de três turnos com oito horas de trabalho diário, não recorrendo a trabalho suplementar (cf. indicadores balanço social (BS) no anexo G).

O processo de fabricação baseia-se, como se pode visualizar na fig. V.1, fundamentalmente em três fases, correspondendo cada uma delas a secções produtivas distintas: a secção de tinturaria, a de acabamento e a de estamparia, às quais estão afectas, como serviços de suporte e de apoio, os laboratório de tinturaria e de estamparia. A montante do processo de fabrico situa-se o armazém de matérias-primas e a jusante as secções de revista e controlo de qualidade e de embalagem e expedição.

No domínio da organização das diferentes secções produtivas privilegia-se a sua flexibilidade, o que é visível se atendermos, nomeadamente, à secção de acabamento ou ao laboratório de apoio à tinturaria. Muitas empresas deste subsector distinguem a secção de acabamento da de secagem, aqui agregadas (como se pode v. na fig. V.1) com o objectivo de se atingir uma linha de produção mais versátil, na medida em que a produção da estamparia pode voltar a ser objecto de um, ou dos dois tipos de acabamentos. No caso do laboratório de tinturaria é também frequente a divisão entre o laboratório físico e o químico. Na DESENTEX prefere-se manter as duas partes integradas por questões de rentabilização de tempo e de fluxos de matérias-primas e de incremento da multivalência dos trabalhadores.

O planeamento da actividade produtiva é, segundo o director fabril, um "planeamento dinâmico" da responsabilidade do departamento de planeamento em conciliação com os comerciais e com o departamento produtivo. Como trabalham fundamentalmente por encomenda, estas são analisadas em função do ciclo produtivo, atribuindo-se-lhes um prazo de execução para cada uma das secções produtivas. Este tipo de planeamento baseado na racionalização da actividade produtiva permite, à priori, controlar o tempo médio de produção de determinado artigo. A partir daqui negoceia-se com o cliente o prazo de entrega e segue-se a emissão de uma ordem de fabrico com os procedimentos a realizar, as matérias-primas a utilizar, os tempos de cada operação e o cliente a que se destina.

Baseado neste planeamento geral é realizado um micro-planeamento para cada secção produtiva, particularmente para as três secções vitais da empresa, na medida em que são estas que marcam o ritmo do trabalho executado. O micro-planeamento consta de uma ficha de produção (a chamada "ficha branca") que não é mais do que uma forma de especificação e controlo da produção. O trabalho de cada equipa afecta a determinado equipamento é apoiado por esta ficha que define três tipos de parâmetros fundamentais: as especificações do produto e do cliente; o tempo de trabalho real, os metros ou quilogramas de tecido a trabalhar, as operações a realizar e os trabalhadores envolvidos; o tempo de paragem das máquinas e as respectivas causas. O responsável pelo preenchimento da ficha de produção é o chefe de equipa de cada turno em quem reside a máxima responsabilidade da execução correcta e atempada do trabalho. Contudo, a resposta adequada à ordem de trabalho depende da mobilização efectiva da equipa em quem reside a responsabilidade operacional, característica chave do modelo de competência.

Este tipo de controlo explica-se porque tratando-se de operações muito longas, que demoram mais de 24 horas, impõem a existência em cada turno de um responsável pela ordem de trabalho. No entanto, o engenheiro de produção, considera que o diálogo surge, por um lado, como forma mais simples e mais eficaz de resolução dos problemas e, por outro, como mecanismo de motivação, afirmando que paralelamente a um controlo formalizado "mantém-se um controlo baseado no diálogo com as pessoas de confiança e destas entre si e com os trabalhadores nas respectivas equipas".

Segundo os depoimentos dos vários dirigentes, os operacionais detêm algum grau de autonomia na execução do seu trabalho, nomeadamente na resolução de problemas ou de avarias no equipamento, afirmações corroboradas pelos assalariados entrevistados. A resolução dos disfuncionamentos é primeiro tentada no interior da equipa: ou resolvem o problema sozinhos ou com ajuda da equipa. Caso se revele impossível a resolução, participam ao chefe de secção que procura resolver a situação recorrendo ou não à ajuda do encarregado. Se estes se deparam com dificuldades, participam o

problema ao director fabril e são tomadas as providências necessárias no sentido da sua resolução. Tal só se verifica em situações excepcionais, doutra forma os problemas são resolvidos internamente na secção respectiva.

O processo de resolução dos disfuncionamentos está intimamente relacionado com o modo como se estrutura e se distribui o poder no interior da DESENTEX. Estamos na presença de uma hierarquia interna peculiar consubstanciada na existência de um chefe de secção, subordinado ao encarregado de turno e este ao encarregado geral, que exerce a sua autoridade sobre o chefe de equipa e este sobre os chefes de máquina, os ajudantes e outros subordinados. Este tipo de hierarquização constitui o alicerce básico de funcionamento da DESENTEX, isto porque sendo elevado o grau de interdependência entre secções, exige-se um esforço de coordenação planeado e formalizado, mas igualmente comportamentos de cooperação entre as chefias de cada secção. As relações interfuncionais são intensas e coordenadas pelo enquadramento directo, na figura do encarregado de turno e do chefe de secção.

2.2.3. Uma estratégia tecnológica baseada na evolução dos produtos e dos equipamentos produtivos e na racionalização dos consumos.

A evolução tecnológica tem incidido sobre duas grandes áreas: a da química e dos equipamentos produtivos.

No primeiro caso, a empresa tem procurado acompanhar a evolução dos produtos químicos, aos quais têm acesso via fornecedores e simposios a que os dirigentes assistem. A aposta tem sido orientada quer para produtos de acabamentos especiais que permitem valorizar e "enobrecer" os tecidos e as malhas, quer para produtos ecológicos, não tóxicos e menos poluentes, "muitas vezes mais por imposição externa dos clientes, sobretudo alemães e nórdicos, do que por opção própria" comenta o director fabril. Têm conseguido responder com relativa facilidade ao caderno de encargos dos clientes neste domínio, na medida em que importam grande parte dos produtos químicos daqueles países, beneficiando do controlo intenso que estes realizam ao nível do cumprimento das normas ecológicas. Apesar de não ser uma empresa certificada com "etiqueta verde", a DESENTEX acaba por cumprir os trâmites legais de tal processo.

Procederam recentemente a alguns estudos no sentido de certificarem a empresa e o(s) produto(s). Contudo a certificação era extremamente onerosa. Exigia um processo de burocratização no domínio da documentação de acompanhamento do processo produtivo, em que teriam que intensificar o controlo das normas de produção já em vigor e, apesar de cumprirem a maioria dos itens exigidos, tornava-se necessário reforçar ainda mais esta vertente, bem como alterar a organização do processo de produção o que importaria, na perspectiva do engenheiro de produção, dificuldades de funcionamento interno. Ponderados os custos e as vantagens, resolveram abandonar o projecto inclusive porque, por exigências internas de planeamento e controlo da produção e externas, de uso de determinados produtos químicos, acabam por responder informalmente aos requisitos da certificação.

No domínio da racionalização dos consumos têm procurado melhorar os processos de fabrico minimizando os consumos de água e energia e utilizando produtos biodegradáveis. Ao nível energético viram aprovados seis dos sete programas apresentados ao PEDIP I no âmbito do Sistema de Incentivos à Utilização Racional de Energia (SIURE).

Na área do equipamento tecnológico foi-lhes aprovado um projecto no âmbito do PRISMA que lhes permitiu adquirir um sistema *Computer Assisted Design* (CAD) e automatizar alguns dos equipamentos produtivos da tinturaria e da pesagem. Foram igualmente contemplados num outro programa no âmbito do Sistema de Incentivos Financeiros (SINPEDIP) do programa 3.1 do PEDIP I, cujo investimento foi orientado para equipamentos laboratoriais e para o *up-grading* de diversos equipamentos produtivos.

O ciclo de inovação dos equipamentos é cada vez mais curto exigindo uma renovação constante do parque instalado. Deste modo, os apoios financeiros conseguidos foram fundamentais porque permitiram acompanhar as mudanças tecnológicas que se têm verificado, sobretudo no equipamento produtivo da tinturaria onde o grau de automatização da DESENTEX é total. O parque de máquinas data de 1989, embora a automatização tenha sido realizada gradual e mais intensamente de há três anos a esta parte, o que tem suscitado novas exigências ao nível, por um lado, da renovação do tipo de controlo, e por outro, do equipamento de apoio mais sofisticado para responder e acompanhar as exigências daquele. Todavia, convém lembrar que o subsector têxtil em causa foi desde sempre intensivo em capital, vertente que se tem vindo a intensificar, trabalhando hoje grande parte das máquinas de forma automatizada ou semi-automatizada, o que infirma a ideia comum e generalista de um STV baseado em mão-de-obra intensiva. A automatização acentuada cria alguns problemas em termos de gestão de efectivos claramente visíveis se pensarmos que na DESENTEX a 10 jets¹²

¹² Equipamento automatizado de tingimento.

automatizados estão afectos apenas 3 tintureiros e a uma râmola¹³ automatizada 2 acabadores, enquanto anteriormente esta proporção equipamento/número de trabalhadores era muito superior. Deste modo, para além de haver uma libertação directa de mão-de-obra produtiva, também o próprio conteúdo de trabalho, mais facilitado em termos de controlo, disponibiliza os trabalhadores para outras tarefas.

O controlo e a gestão da produção e de *stocks* está totalmente informatizado, actuação que se insere numa tentativa de aproximação à filosofia do *Just in Time*, que segundo o director produtivo tem sido difícil de implementar, quer pelo afastamento geográfico de alguns fornecedores, quer pelo encurtamento do ciclo de encomendas, que implica terem sempre *stocks* mínimos em armazém capazes de responder às necessidades dos clientes.

No domínio da automatização projectam avançar ainda mais, particularmente na área da pesagem, da embalagem e da estampania, bem como no armazém de produtos químicos. Perspectivam nestes domínios candidatar-se ao RETEX ou ao PEDIP II.

A aplicação de muitos dos equipamentos baseados nas TI e a intensificação das actividades de planeamento e controlo da produção foram posteriores à realização das acções de formação formais, o que, segundo os nossos diversos interlocutores, não causou, na generalidade, qualquer problema de ajustamento dos assalariados aos novos procedimentos, nem atitudes de resistência. A explicação de tal facto reside num conjunto de factores que se concretizam nas próprias características da cultura da empresa, muito próxima do que na proposta teórica de Sainsaulieu (1987b: 221-224) se designa de uma "cultura de desenvolvimento social", associadas a alguns parâmetros caracterizadores da organização qualificante ou formadora (Lopes, 1993: 168-170) e dos quais destacamos:

- as práticas de formação formais de 1987 e 1989 que forneceram aos assalariados um amplo conjunto de conhecimentos adaptáveis a diversas situações produtivas, bem como a formação contínua de carácter informal que é uma prática permanente na empresa;

- a participação dos trabalhadores nos processos de mudança a implementar: como se trata de um processo produtivo baseado em grupos de trabalhadores que executam as suas funções em equipa com uma cadeia de comando simplificada, a informação circula fluentemente, sendo partilhada por todos. A direcção da empresa agrega em si todo o poder de decisão, mas rapidamente o director fabril transmite o projecto aos encarregados, aos chefes de secção e de equipamento, discutindo-se a proposta até chegarem à solução que, consensualmente, parece mais viável. Os chefes de secção e de máquina contactam com os operacionais para analisarem qual a sua adesão e quais estarão disponíveis para se envolverem no novo projecto. Ouvidos os seus comentários e propostas, estas são novamente transmitidas ao director fabril. Só uma minoria tem demonstrado atitudes de resistência à mudança tecnológica. Tal como afirma o director de produção, "na tinturaria alguns não queriam trabalhar com as máquinas novas porque lhes fazia confusão as luzes e os sinais sonoros, enquanto outros aderiram rapidamente porque lhes facilitava o trabalho - não tinham que estar sempre a olhar para o relógio preocupados com as horas em que era preciso acrescentar sal ou corante ou tirar a amostra - apenas têm de programar a máquina, de a vigiar e controlar o seu funcionamento, interpretando os sinais sonoros e visuais, podendo dedicar-se a outras actividades, diversificando o conteúdo do seu trabalho". A resistência à mudança é mais frequente entre os assalariados mais idosos cujos hábitos de trabalho distintos se alicerçavam no controlo total do processo produtivo e cuja identidade profissional se baseava no exercício de um saber-fazer específico à sua profissão que agora é esvaziada de sentido, ficando expostos a um processo de desqualificação de determinados saberes. Os trabalhadores mais jovens aderem, por formação escolar, mais facilmente porque já estão familiarizados com as novas TI, pelo menos no domínio da informática. Contudo, como estamos face a um efectivo predominantemente jovem as atitudes de adesão imperam;

- as práticas de esclarecimento e de motivação, baseadas na explicação das causas que presidem à implantação do novo projecto, dos objectivos a atingir e das novas exigências de trabalho, facilitam a adesão na medida em que os assalariados conseguem perceber a razão de ser da mudança. Por outro lado, como nos explica o director produtivo, quando se trata de projectos que implicam novos equipamentos, estes são sempre mais sofisticados, sendo encarados pelos trabalhadores que com eles vão trabalhar como uma valorização profissional associada a uma promoção, ainda que esta possa assumir um carácter meramente simbólico. Esta situação tem uma tradução a todos os níveis hierárquicos porque implica uma ascensão em cadeia dos trabalhadores abaixo daquele que irá trabalhar com o novo equipamento, criando-se assim, nas palavras do director produtivo, "um ciclo de esperança e uma expectativa de promoção que motiva os trabalhadores". Tal situação é intensificada pelo facto de as secções serem interdependentes, havendo uma certa flexibilidade entre os trabalhadores que podem mobilizar-se entre elas de acordo com as necessidades da empresa.

Expostas as características dos produtos fabricados e do processo produtivo para a caracterização dos sistemas de produção baseamo-nos na tipologia de Woodward na versão de Tarondeau (Salavisa in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 125-127). Estamos na presença de um

¹³ Equipamento automatizado de acabamentos.

sistema de produção em massa caracterizado pela fabricação de produtos múltiplos e em grandes séries. Porém, algumas reservas devem ser feitas a esta classificação, na medida em que certas fases da produção da DESENTEX, nomeadamente a tinturaria e os acabamentos funcionam em processo contínuo devido ao grau de automatização e de integração dos equipamentos tecnológicos, que se traduzem, por um lado, numa maior capacidade de produzir grandes e pequenos lotes e, por outro, num aumento da flexibilidade das características dos produtos, permitindo designadamente a produção de pequenas séries por encomenda. Se as primeiras características vão de alguma forma ao encontro do sistema de produção em processo, as segundas estão associadas aos sistemas de produção de atelier. Estamos assim face a um sistema de produção misto, cuja característica fundamental parece ser a flexibilidade produtiva.

2.2.4. O trabalho em equipa e a flexibilidade: os elementos chave da organização e do conteúdo do trabalho.

O trabalho em equipas restritas, partilhado e realizado em cooperação em torno de um equipamento produtivo tende a predominar nas três secções fundamentais da DESENTEX. Os trabalhadores executam as suas tarefas em grupos hierarquizados no seu interior¹⁴, sendo a separação entre coordenação e execução do trabalho pouco rígida, muito pelo contrário, os trabalhadores afectos a determinado equipamento complementam-se, entreadjudam-se e substituem-se em caso de necessidade. Esta equipa realiza igualmente o controlo de qualidade de todo o seu trabalho. Todavia, o micro-planeamento é realizado por uma secção autónoma que emite as ordens de fabrico e analisa as fichas de produção.

Um dos traços característicos da organização do trabalho na empresa é a procura de flexibilidade no desempenho profissional, que, no entanto, é mais acentuado no interior e entre determinadas secções do que entre outras. Entre a secção de tinturaria e de acabamentos, há uma grande polivalência dos trabalhadores, sendo frequentes as transferências quando numa ou noutra secção o trabalho se intensifica. Na secção de estampagem, a flexibilidade é menor, não se fomentando a polivalência destes trabalhadores, quando muito uma multivalência entre indivíduos que trabalham com diferentes equipamentos da secção. Todavia, esta última prática tem pouca incidência, na medida em que se opta, por razões de complexidade do trabalho, da sua especificidade e da diversificação das máquinas, por ter equipas relativamente fixas a laborar com determinado tipo de equipamento, ainda que haja sempre operacionais polivalentes.

Por outro lado, e na generalidade das secções, procuram ter sempre "trabalhadores de segunda linha", isto é, operacionais que possuem o mesmo nível de conhecimentos e de desempenho do chefe de máquina, sendo capazes de o substituir, bem como aqueles que, no interior da equipa, ocupam um nível hierárquico inferior.

Na secção de tinturaria, o trabalho é predominantemente automatizado, estando cada trabalhador afecto a um conjunto de máquinas que executam quer o tingimento propriamente dito, quer as tarefas de preparação prévia. Os operacionais exercem uma função de vigilância e de controlo sobre o funcionamento dos parâmetros da máquina, intervindo para realizar ajustamentos pontuais e para introduzir determinados produtos. Contudo, são eles que preparam, programam e afinam o equipamento quando entra em curso um novo tipo de produção. Tal como um deles afirma "com as máquinas novas, o trabalho é mais fácil de fazer mas exige mais cabeça". Trata-se de um trabalho de conteúdo diversificado, mas, de certa forma, repetitivo, na medida em que os diferentes processos de tingimentos são compostos por um conjunto de operações com poucas variações entre si. Há, contudo, um conjunto de operações prévias à entrada do produto na secção de tinturaria, tais como "virar a malha", o "gaseamento", entre outras, que têm um carácter manual e às quais se dedicam os tintureiros e ajudantes enquanto o equipamento automatizado de tinturaria prossegue a produção. Estas tarefas, apesar de simples, acentuam o conteúdo diversificado do trabalho realizado nesta secção.

Na secção de acabamentos, o trabalho é semi-automatizado. O ramulador e o seu ajudante têm uma intervenção directa na entrada e saída do produto, no acerto da sua direcção e na introdução dos

¹⁴ A título ilustrativo vejamos a hierarquia profissional predominante no interior da secção de estampagem: para além do chefe de equipa responsável por várias máquinas, em cada equipamento de estampagem, podemos ter o estampador principal que, neste caso, é o chefe de máquina, o estampador "normal", o ajudante e o aprendiz.

produtos de acabamento e secagem. No entanto a máquina executa a totalidade das operações, que eles programam, controlam e vigiam, acompanhando o conjunto de operações de forma idêntica ao que se passa na tinturaria. Contudo, necessitam de se manter sempre no seu posto de trabalho, devido ao menor grau de automatização, assumindo o conteúdo do trabalho um carácter mais especializado e repetitivo.

Na secção de estamparia, nas funções de termofixação e de vaporização, o tipo de trabalho realizado e o seu conteúdo assumem um carácter idêntico ao da secção de acabamentos, o mesmo se verificando relativamente à organização dos postos de trabalho e à sua ocupação. No processo de estampagem propriamente dito, o conteúdo do trabalho é diversificado e enriquecido, mudando-se constantemente as técnicas de estampagem, os desenhos e as ferramentas utilizadas, não havendo uma separação entre tarefas de coordenação, de controlo e de execução do trabalho. O equipamento é do tipo mecânico- -manual ou semi-automatizado, consoante se tratem, respectivamente de tarefas de estampagem por quadros ou por rolo.

Para grande parte destes operacionais, as tarefas realizadas durante o processo produtivo, são objecto de um grau considerável de automatização, implicando que os indivíduos ponham em prática mais capacidades intelectuais que lhes exigem um certo poder de abstracção e compreensão sistémica, do que propriamente capacidades físicas.

Nas restantes secções da empresa - armazém de matérias-primas, revista e controlo de qualidade e embalagem e expedição, os operacionais trabalham em grupos de dois, com excepção da revista e controlo de qualidade onde o trabalho é individualizado. Trata-se de um trabalho eminentemente manual, de carácter especializado, repetitivo e monótono. Os assalariados ocupam postos de trabalho semelhantes, ainda que entre estas secções haja uma certa flexibilidade, podendo os operacionais rodar e substituir-se quando necessário, o que decorre do facto de se tratarem de postos de trabalho com conteúdos pouco exigentes em termos de competências profissionais: um trabalho sobretudo de natureza manual que exige destreza e resistência física e capacidades de percepção visual, no qual as qualidades de carácter intelectual são menos accionadas.

A aplicação da tipologia de Liu (1983: 23-47) permite-nos uma compreensão sistematizada dos diferentes tipos de organização do trabalho que se encontram no interior da DESENTEX. Nas três secções vitais da empresa, estamos face a um tipo de organização do trabalho com tendência para os "modelos intermédios", predominando o trabalho em equipa com um conteúdo claramente enriquecido, esbatendo-se a divisão entre as funções de coordenação e de execução. Dadas as características de multivalência e mesmo de polivalência das competências, logo de substituição mútua de profissionais, estes detêm uma capacidade de autonomia e de responsabilidade considerável. As restantes secções parecem estar mais próximas dos "modelos hierárquicos", inerentes a uma concepção taylorista de trabalho parcelarizado e individualizado, eventualmente com uma certa rotação entre postos de trabalho compostos por tarefas detentoras de um grau de dificuldade semelhante. Saliente-se contudo que em nenhuma das situações estamos face aos tipos puros identificados por aquele autor.

A utilização por parte dos trabalhadores da capacidade produtiva instalada é praticamente de 100%. Os dirigentes explicam tal facto referindo-se, por um lado, ao grau de automatização do equipamento produtivo, que se traduz numa imposição do ritmo de trabalho e se concretiza numa diminuição dos tempos mortos e numa maior produtividade do trabalho e, por outro, à preocupação em não especializarem demasiado a mão-de-obra, incrementando o desenvolvimento de competências multivalentes e polivalentes nos operacionais. Estas competências afiguram-se como fundamentais na medida em que continuando a imperar o trabalho por encomenda, nem sempre os equipamentos estão a ser totalmente aproveitados, exigindo que os trabalhadores rodem de postos de trabalho. Todavia, como já explicitamos, a tendência é para diminuir o grau de dependência dos clientes de modo a minorar, entre outros factores, estes "desvios" produtivos.

2.3. A gestão dos RH.

2.3.1. A função pessoal: um misto entre a "administração" e a "gestão de pessoal".

A função pessoal na DESENTEX assume um estatuto relativamente subalternizado em relação às restantes funções da empresa. Geralmente as decisões são tomadas primeiro nos restantes domínios da empresa, nomeadamente ao nível da estratégia comercial e produtiva, e só em função destas se definem as acções no domínio da função pessoal, o que não aconteceu contudo, e como veremos, no domínio das acções de formação formais.

Apesar de no organigrama existir um departamento de RH subordinado à direcção de topo e situado ao nível hierárquico das outras direcções, na realidade é oco de sentido em termos das suas funções, as quais se encontram partilhadas entre as três direcções da empresa ou afectas ao sector administrativo.

A função "administrativa do pessoal" é garantida por um profissional já antigo na DESENTEX que, segundo nos afirma a accionista minoritária, apenas "trata do trivial", isto é, das questões contratuais relativas às remunerações, férias, contratos de trabalho, regime de segurança social, promoções automáticas e progressões não previstas, entre outros assuntos definidos convencional ou legalmente, assumindo assim tarefas de forte vertente jurídica. Os restantes domínios da função estão partilhados entre as três direcções da empresa - a comercial, a financeira e a produtiva - que procuram realizar, dentro de cada um dos seus pelouros e em articulação com os restantes, a "gestão de pessoal". Neste contexto, a função pessoal aparece-nos numa perspectiva já próxima da designada "gestão de pessoal" restrita a actividades de detecção das capacidades de evolução dos assalariados, à avaliação do seu desempenho, à sua motivação, à gestão das promoções e de carreiras, bem como das remunerações. Nenhuma destas práticas se baseia em instrumentos técnicos formalizados de gestão dos RH, mas em processos empíricos e informais, com excepção do domínio do recrutamento e selecção de pessoal.

2.3.2. A política e as práticas de gestão dos RH: uma gestão do tipo adaptativo e de ajustamento com tendências desenvolvimentistas.

A abordagem que se procura realizar pretende dar conta dos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade e de gestão das remunerações que caracterizam a DESENTEX¹⁵.

A política de recrutamento da DESENTEX tem sido marcada por uma grande prudência. Consideram que é preferível ter um efectivo menor do que o que realmente é necessário; todavia, não é esta a realidade actual da empresa, ainda que seja a tendência dominante, na medida em que se concretiza, na opinião dos dirigentes, numa série de vantagens: por um lado, não se deparam, como muitas empresas da região, com necessidades de redução de efectivos que implica elevados custos, por outro, porque permite uma diminuição de custos salariais e uma maior produtividade no trabalho, na medida em que os trabalhadores, estando permanentemente ocupados, necessitam de um menor controlo e executam as suas tarefas de forma mais eficaz. Deste modo as admissões são realizadas

¹⁵ A problematização teórica dos subsistemas em causa como integrantes da tipologia de práticas de gestão dos RH encontra-se desenvolvida no ponto 3 do cap. III e a sua operacionalização metodológica no anexo B.

muito cuidadosamente, e só em última instância se opta por tal decisão, política que se insere na estratégia global da DESENTEX, que não pretende crescer em termos de volume de efectivos, optando, alternativamente, por subcontratar actividades produtivas e de serviços numa perspectiva de externalização do emprego, de diminuição de custos fixos e de flexibilização da produção.

Quando surge um posto de trabalho vago procura-se em primeiro lugar encontrar internamente um profissional capaz de assumir as funções em causa, até porque pode permitir promovê-lo, desencadeando um processo promocional em cadeia para os níveis hierárquicos que lhe estão subordinados, funcionando como um mecanismo de motivação. Daí também a opção por terem sempre "trabalhadores de segunda linha" capazes de substituir quem abandona a empresa e facilmente repor a estabilidade na produção. Os operacionais admitidos ocupam geralmente os postos de trabalho mais simples da base da hierarquia operacional, a não ser em casos excepcionais, designadamente ao nível de profissionais altamente qualificados e qualificados - os únicos admitidos durante 1993 (cf. indicadores BS no anexo G) - que começam igualmente por executar as tarefas menos exigentes.

As actividades de recrutamento são subcontratadas a uma empresa de consultoria que os apoia na selecção, realizando uma primeira triagem dos candidatos mais aptos para a função a ocupar através de um conjunto de testes psicotécnicos, em que avaliam não apenas as capacidades dos sujeitos para a função, mas também o potencial de desenvolvimento daquelas, um dos traços básicos do modelo de competência no domínio da gestão dos RH. Esta avaliação dá origem a um dossier com o perfil dos candidatos mais aptos, os quais são analisados pelo encarregado e pelo director produtivo que seleccionam um conjunto de sujeitos a entrevistarem em conjunto de acordo com uma série de critérios que a empresa privilegia no domínio da contratação: detenção de competências profissionais directas e imediatamente utilizáveis; experiência profissional no domínio da função; grau de escolaridade; serviço militar cumprido. A valorização da experiência profissional é uma das características do modelo de competência, que tende a ser enfatizada em detrimento da importância conferida à formação escolar dos trabalhadores. Contudo, não é esta a perspectiva imperante na DESENTEX, cuja valorização da experiência e das competências profissionais se rege por objectivos imediatistas, na medida em que permite que o trabalhador se adapte mais facilmente ao posto de trabalho e se torne desde a sua admissão altamente produtivo.

Destaca-se que entre o conjunto de indivíduos que são submetidos a provas de selecção estão, quer indivíduos aconselhados pelo IEPF, no momento em situação de desemprego, quer os filhos dos trabalhadores da empresa. A inscrição dos descendentes como futuros candidatos a assalariados é uma prática antiga que se mantém, dando-se-lhes prioridade caso reúnam as condições exigidas para a ocupação do posto de trabalho. A accionista principal afirma, "nunca contratamos trabalhadores de fora, se tivermos filhos de trabalhadores nossos habilitados; acho que é humano que o trabalhador saiba que, por princípio, tem ali assegurado lugar para o filho". A primeira situação é demonstrativa das relações que a empresa mantém com os actores locais, enquanto a segunda de uma cultura paternalista que impera desde a sua fundação.

O processo de recrutamento profissionalizado e externo à DESENTEX, tem na opinião do director produtivo, vantagens acrescidas quer para o trabalhador, quer para a empresa. Os trabalhadores seleccionados por esta via conseguem percursos profissionais ascensionais mais rápidos. É o caso dos aprendizes de tintureiro que passado um ano são promovidos à categoria de titular, quando este processo, por disposições contratuais, demora seis ou mais anos. Alguns dos trabalhadores mais novos entrevistados corroboram-nos esta ascensão rápida na carreira. Para a empresa, constitui "uma forma de defesa contra hábitos e costumes da região, sobretudo em situações como a actual de pressão do desemprego, em que todos os dias continuávamos a ter pessoas a baterem-nos à porta a pedir emprego", e, prossegue, "em tempos os donos da empresa pretendiam associar famílias inteiras aqui a trabalhar" baseando-se a contratação em relações familiares e redes de vizinhança. Hoje, apesar de existirem reminiscências de tal prática com a inscrição dos filhos dos trabalhadores como futuros candidatos, conseguem um distanciamento benéfico para a empresa na medida em que apenas contratam indivíduos com competências adequadas e com potencial de desenvolvimento daquelas.

Os indivíduos recém admitidos são contratados a tempo determinado, mas logo que se comprovam as suas competências no desempenho da função, bem como as suas potencialidades de desenvolvimento transitam para o quadro efectivo da empresa. A opção por uma prática de contratação a tempo indeterminado tem vindo a assumir-se como uma tendência forte da empresa: de 1987 para 1993, os trabalhadores efectivos aumentam, respectivamente de 84% para 100% (cf. indicadores BS no anexo G).

A política de contenção das admissões, associada à tendência para a estabilização do efectivo, explica que, apesar da DESENTEX ter apostado fortemente numa reestruturação tecnológica, não se depare com necessidades de redução de efectivos, porque desde sempre o seu processo produtivo foi caracterizado por uma elevada intensidade capitalística. De facto, a compra de novos equipamentos automatizados veio reduzir substancialmente as necessidades de mão-de-obra. Porém, procuraram minorar estes efeitos em duas frentes: por um lado, optaram por inovar gradualmente, quer por questões éticas e morais, quer por questões financeiras, de modo a não serem obrigados a recorrerem a práticas de afastamento; por outro, optaram por uma reorganização interna que se consubstancia na necessidade de reconversão de trabalhadores que tende a ser resolvida por transferências. Daí que a taxa de reconversão/reclassificação não tenha atingido 1% do efectivo total da empresa em 1993 (cf.

indicadores BS no anexo G). Provavelmente, o valor insignificante desta taxa deve-se à multivalência e polivalência das competências dos trabalhadores que lhes permite uma elevada flexibilidade na ocupação de diferentes postos de trabalho. Deparam-se com necessidades de transferir trabalhadores para secções ou funções carenciadas de mão-de-obra, fazendo-o mas mantendo ou elevando-se-lhes as categorias profissionais conforme as situações; noutros casos, a transferência realiza-se para actividades externas à empresa, propriedade dos accionistas, mantendo-se o vínculo contratual interno. Previamente à sua concretização, procura-se saber quais os sujeitos que estão disponíveis e, dentro destes, aqueles a quem a mudança de posto de trabalho traz menos inconvenientes. Quando não há candidatos, são geralmente os trabalhadores menos qualificados e mais novos que tendem a ser transferidos, mas sempre com o seu consenso. "Conciliados os interesses, são executadas as transferências, não havendo memória na empresa das pessoas terem sido despedidas por excesso de efectivos" afirma-nos o responsável pela secção de pessoal. O processo de adaptação dos trabalhadores aos novos postos de trabalho é na generalidade acompanhado de uma formação de carácter informal, para a qual a DESENTEX dispõe de um grupo de trabalhadores polivalentes capazes de ensinar, quer os trabalhadores em situação de transferência, quer os recém admitidos.

A tendência é de facto para a manutenção de efectivos, e portanto de quase ausência de admissões o que, segundo o director comercial, "não permite uma renovação dos trabalhadores tão rápida como pretendíamos para recrutar pessoal com outro tipo de preparação escolar e profissional". Este depoimento é demonstrativo do desejo da DESENTEX em rejuvenescer o seu efectivo como medida de melhorar os conhecimentos/saberes escolares e profissionais dos seus efectivos que consideram ser um factor competitivo chave da sua performance.

Todos os dirigentes entrevistados atribuem grande importância à formação escolar básica dos trabalhadores, recorrendo a diversas justificações: uns porque consideram que o tipo de actividade da empresa exige qualidades intelectuais para as quais é preciso ter formação escolar; outros porque afirmam que a escolaridade básica obrigatória é uma condição necessária para que os indivíduos se possam adaptar ao processo produtivo da empresa. Contudo, o director produtivo adverte "há pessoas com um nível escolar inferior com uma capacidade de assimilação de conhecimentos muito maior", enfatizando o facto dos trabalhadores mais jovens, apesar de terem o 9º ano de escolaridade nem sempre conseguirem gerir os seus conhecimentos, o que considera absolutamente imprescindível no domínio dos processos automatizados, onde o desenvolvimento de uma estrutura cognitiva que facilite as capacidades de raciocínio e de compreensão sistémica é fundamental. Todavia consideram que, apesar dos baixos níveis de escolaridade, têm uma equipa de trabalhadores, um ambiente e relações de trabalho e relações de cooperação inter-funcional e inter-grupal que lhes permite que, a nível técnico, estejam colocados entre o *rang* das primeiras empresas do sector. Segundo a empresária mais jovem estas são as vantagens competitivas da empresa "porque as máquinas só por si de nada valem; as nossas vantagens residem na competência técnica dos trabalhadores, no seu bom relacionamento e no bom ambiente de trabalho. No fundo residem nas pessoas". A este propósito, o director fabril afirma que "a formação contínua e o tipo de recrutamento são os segredos da competitividade da empresa".

No domínio da mobilidade interna, o plano de carreiras vigente na DESENTEX é o definido no CCT sectorial, ainda que objecto de alguns ajustamentos ao nível dos graus e rapidez de progressão na carreira por proposta do responsável pelo serviço de pessoal, do encarregado ou do chefe de secção. O responsável pelo serviço de pessoal procura gerir as carreiras de forma a que os trabalhadores estejam na respectiva categoria profissional menos tempo daquele que está previsto contratualmente. Na generalidade, os trabalhadores cumprem o período legal previsto na categoria de estagiário ou aprendiz, permanecendo 30, 24 ou 18 meses conforme a idade de sua admissão. A partir daqui procura-se minorar o percurso, frequentemente para metade do tempo, de permanência na categoria profissional de transição o que significa que o ajudante, suponhamos, de estampador ou de tintureiro, em vez de permanecer 6 anos na categoria de transição, acaba por permanecer apenas 2 a 3 anos. Desta forma, as promoções deveriam ter uma incidência significativa, o que não é claramente visível se analisarmos a taxa de promoções que assume, para 1993, um valor exíguo de cerca de 4% (cf. indicadores BS no anexo G). O tipo de processo mantém-se quando a iniciativa de promoção surge da parte do chefe de secção se se trata de uma promoção no interior da equipa, ou da parte do encarregado se se trata da promoção de um encarregado de turno ou chefe de secção. Estas propostas são apresentadas ao director produtivo que as discute com os respectivos proponentes tomando-se então a decisão final.

Os critérios inerentes aos processos promocionais são a antiguidade, o mérito individual e as competências profissionais associados à capacidade de laborar com equipamentos tecnologicamente mais sofisticados, bem como o abandono de algum trabalhador que é preciso substituir, dando neste caso origem a "processos promocionais em cadeia".

A aferição do mérito e dos conhecimentos profissionais de cada trabalhador não é objecto de qualquer tipo de avaliação formalizada. A avaliação do desempenho assume um carácter empírico, que incide, tal como nos descreve o director comercial "sobre a avaliação da eficiência de cada um dos equipamentos produtivos e como aqui são as máquinas que trabalham e não as pessoas que apenas as estão a acompanhar, ao avaliarmos o grau de utilização do equipamento, as suas taxas de ocupação e de paragens e os níveis de produtividade e de qualidade, estamos também a avaliar a equipa de trabalhadores que os estão a utilizar".

Por outro lado, as promoções contemplam, quer percursos fechados no interior de uma profissão

ou função, quer percursos abertos entre profissões e funções de uma mesma área profissional. Estes últimos tendem a intensificar-se com a necessidade de transferência de trabalhadores entre secções resultado das reestruturações tecnológicas. São contudo frequentes ambos os percursos, quando o enquadramento directo se apercebe que o trabalhador não está a ser totalmente potencializado por um motivo qualquer (ou porque não se sente motivado para a função que exerce, ou porque as suas competências estão a ser subaproveitadas ou inversamente porque carece de aptidões para a função), procurando-se recuperá-lo, ministrando-lhe formação de carácter informal de modo a poder vir a desempenhar uma nova função ou profissão.

A DESENTEX manifesta uma preocupação em promover os assalariados do núcleo operacional como forma de motivação e de os reter na empresa, pois interessa-lhe rentabilizar os investimentos diversos, nomeadamente os "investimentos de forma" que quotidianamente realizam nos e com os seus trabalhadores. Tal como afirma o director produtivo, "não colocamos um fulano numa máquina ou num grupo de máquinas a vida inteira. Procuramos conciliar a sua evolução com a evolução do equipamento, o que é encarado como uma forma de valorização e de reconhecimento dado que a política da empresa é recrutar para os trabalhos mais simples e menos valorizados e depois permitir uma ascensão dos trabalhadores para atingirem o topo da carreira, o que acontece geralmente associada à necessidade de ocupar trabalhos em equipamentos tecnológicos novos".

Todavia, apesar da política de gestão do emprego e da mobilidade parecer ser minimamente desenvolvimentista, baseada em formas de mobilização dos RH motivadoras, consensuais e participativas, a empresa depara-se com uma taxa de rotatividade que os dirigentes consideram bastante elevada, apesar de em 1993 ter diminuído cerca de 8 % em relação a 1987, apresentando um valor de cerca de 5% (cf. indicadores BS no anexo G). A saída constante de trabalhadores tem custos elevados para a prossecução dos objectivos e do projecto da empresa. Daí a procura de uma política de estabilização baseada em vínculos contratuais a tempo indeterminado e numa maior possibilidade de ascensão profissional.

De entre o total dos trabalhadores que saem da empresa, grande parte abandona-a por iniciativa própria: entre 1987 e 1993 este valor quase duplica, assumindo respectivamente 36% e 63% do total de indivíduos que abandona a empresa (cf. indicadores BS no anexo G). O director comercial refere-se à "fuga de trabalhadores mais qualificados", explicando-nos que "o que acontece é que quando alguma empresa deste sector se cria na região, vem buscar às empresas melhores cotadas no mercado as pessoas que têm mais conhecimentos. Nós temos sido vítimas desta pressão, porque quando se pretende admitir alguém é fácil oferecer-lhe mais 10 ou 15 contos, mas nós não podemos fazer isso, porque a fazer seria na generalidade, e os nossos encargos salariais disparavam relativamente à concorrência" e finaliza dizendo "é um problema com que temos que viver e quanto a isso já não há muito mais a fazer". Este tipo de discurso demonstra uma atitude de "impotência" face à situação na medida em que se considera que a empresa promove uma política de gestão de RH que não é possível, por razões da sua sobrevivência, melhorar mais, e que, na perspectiva dos dirigentes, nem sempre tem sido reconhecida pelos operacionais.

A política de remunerações da DESENTEX rege-se pela grelha salarial prevista no CCT sectorial. Esta serve de base para aferição dos salários directos fixos que, no entanto, são objecto de ajustamentos, de tal modo que os trabalhadores do núcleo operacional são remunerados ligeiramente acima do que está estipulado em termos convencionais¹⁶. Esta desarticulação entre o salário estabelecido contratualmente e a qualificação convencional é uma das características do modelo de competência, ainda que neste caso os salários não sejam aferidos de forma individualizada mas de acordo com os lugares ocupados pelos trabalhadores na hierarquia interna das qualificações, esta por sua vez construída com base num conjunto de competências (não definidas formal, mas apenas empiricamente) de que o operacional deve ser detentor para ocupar determinado posto de trabalho. Esta prática de remuneração directa fixa foi estabelecida em 1990, embora a hierarquização interna funcional já datasse de 1987, não se repercutindo, no entanto, em aumentos salariais anuais hierarquizados. Inversamente estes assumem um carácter geral, assente numa base aplicável a todos os operacionais. O próprio leque salarial interpretativo e líquido é relativamente baixo, respectivamente 2,5% e 8%, o que traduz um certo equilíbrio das remunerações base praticadas na DESENTEX (cf. indicadores BS no anexo G).

No domínio das práticas de remuneração directa variáveis, a tendência para a individualização das remunerações não assume uma forma explícita na DESENTEX. Os prémios de produtividade não são considerados como uma medida eficaz num processo produtivo automatizado em que são as próprias máquinas que definem o ritmo de trabalho, apesar de cada equipa de trabalho apresentar desempenhos diferentes, nomeadamente no domínio da qualidade produtiva e do grau de utilização dos equipamentos. Na opinião dos dirigentes, este tipo de incentivos não traria grandes vantagens, para além de poder criar um clima de hostilidade e de desigualdades. Todavia, o enquadramento directo

¹⁶ O enquadramento directo ou operacional (encarregado, encarregados de turno e chefe de secção) auferem uma remuneração significativamente superior à estabelecida no CCT. Os operacionais são remunerados com ligeiros acréscimos que rondam entre: os 5 e 7 contos para o chefe de equipe (responsável por várias máquinas); os 3 e 4 contos para o chefe de máquina (responsável por uma máquina); os 2 e 3 contos para o titular principal; 1 conto para o titular normal ou para a categoria profissional de ajudante. Os aprendizes e os estagiários recebem um salário de acordo com o que está contratualmente estipulado.

recebe uma compensação anual aferida com base no seu mérito individual. Os prémios de assiduidade não constituem uma prática assumida pela empresa. Adquirem, todavia, um carácter informal na medida em que contratualmente o acesso ao subsídio de almoço está associado à pontualidade e à assiduidade do trabalhador. O não cumprimento das oito horas diárias de trabalho implica a sua perda, o que no fundo se concretiza na existência deste tipo de prémio. A empresa procura moderar esta disposição, só optando pelo desconto do respectivo subsídio em caso de atrasos consecutivos. Como nos revela o responsável pelo serviço de pessoal, "na primeira e segunda vez avisa-se as pessoas, vê-se se abateram o atraso e deram o tempo no final do dia, a partir da terceira vez, quando não compensam os atrasos e estes atingem mais de 4 ou 5 minutos, aí são descontados".

A remuneração média ganho dos trabalhadores assalariados tem vindo a ser progressivamente aumentada: de 1987 para 1989 apresenta uma taxa de variação positiva de 43% e desta última data para 1993 de 74%, o que se traduz numa remuneração média ganho de 88.500 escudos. Aliás, a própria carga salarial passou de cerca de 18% nos dois primeiros anos em análise para 48% em 1993 (cf. indicadores BS no anexo G). Como afirma o director de produção, as despesas gerais com pessoal aumentaram nos últimos anos "porque apesar de terem saído algumas pessoas do sector produtivo, temos aumentado o pessoal com qualificações mais elevadas que auferem salários superiores, como é o caso dos operadores de CAD e dos profissionais de criação e concepção".

As práticas de remuneração indirecta têm alguma incidência na empresa. Abrangem a totalidade do núcleo operacional em dois domínios particulares: os seguros de saúde, de vida e acidentes pessoais e o apoio à prossecução dos estudos dos trabalhadores e dos seus descendentes, subsidiando-se na integralidade o material didáctico. Paralelamente, todos os trabalhadores-estudantes têm a oportunidade de escolher o seu turno de trabalho, flexibilizando-se-lhes deste modo o cumprimento do horário de trabalho. Estas práticas são ilustrativas da aposta na formação dos assalariados, bem como dos seus descendentes (condição necessária para poderem vir a ser futuros trabalhadores da empresa), ainda que, como afirma a accionista principal em tom de descontentamento, "nem sempre os encarregados e os chefes que estão à frente dos trabalhadores, pensem desta maneira, o que é uma pena". Aliás, a acção social "per capita" anual assume valores baixíssimos, embora em incremento: se em 1987 era inexistente, sobe para 2 contos em 1989 e para 6 contos em 1993, o que demonstra a fraca propensão dos assalariados a determinado tipo de incentivos, nomeadamente escolares.

A procura de flexibilização do horário de trabalho conduz a que a DESENTEX siga uma política de não admissão de trabalhadores para o terceiro turno, de tal modo que quando é preciso ocupar um posto de trabalho neste horário se procure saber se internamente há indivíduos interessados na medida em que há vantagens, quer remuneratórias, quer de disponibilização de tempo para o exercício de outras actividades. O director fabril afirma que cerca de 90% dos trabalhadores do terceiro turno têm uma actividade complementar, o que se verifica, ainda que com menor incidência, nos assalariados dos restantes turnos, na medida em que é uma forma de complementarem os seus baixos salários, sendo inclusive um traço característico do sistema produtivo local da região.

A pluriactividade é um dos factores que explica que a taxa de presenças tenha diminuído em 1993 cerca de 2 % em relação a 1987, acompanhada por um aumento da taxa de absentismo. Contudo, esta última ronda os 6% (cf. indicadores BS no anexo G), valor relativamente pouco significativo se atendermos ao contexto regional e sectorial, onde esta, segundo depoimentos de informantes privilegiados locais, atinge frequentemente os 9% e os 11%. O valor relativamente baixo da taxa de absentismo é justificado pelo responsável do pessoal pelo controlo que exerce sobre os dois postos de saúde locais que prestam assistência médica aos assalariados. Afirma-nos orgulhosamente "se faltarem mais de seis dias com baixa, vou falar com o médico e tiro a limpo a situação. Até como isto é um meio pequeno tenho sei sempre o que se passa com os trabalhadores, se está doente, se está a faltar porque há trabalho agrícola ou se foi visitar a família, os médicos não gostam, mas sentem-se pressionados e nas consultas perguntam: são da DESENTEX? Então não têm baixa".

Segundo a tipologia de práticas de gestão dos RH que construímos, a DESENTEX enquadra-se predominantemente no tipo de gestão adaptativa e de ajustamento, revelando, no entanto, algumas tendências de uma gestão desenvolvimentista e estratégica, da qual apresenta os seguintes traços fundamentais:

- elevada utilização do "mercado interno de trabalho" em detrimento do "mercado externo", o que traduz uma aposta nas competências internas, aliás caracterizadas por um grau significativo de multivalência e mesmo de polivalência, uma valorização dos seus RH e uma preocupação em lhes proporcionar vínculos contratuais estáveis e percursos profissionais ascensionais como factor de motivação e de estabilização;

- as carreiras profissionais tendem a ser geridas internamente de forma a abreviar o tempo de permanência nas diferentes categorias profissionais. A construção de uma hierarquização funcional interna permite colmatar os constrangimentos impostos por via dos CCT, permitindo que, após atingido o topo da carreira, os operacionais possam continuar a progredir, com consequências nas remunerações salariais, no domínio do desenvolvimento das suas competências e mesmo ao nível simbólico ;

- paralelamente a critérios de cariz imediatista de selecção dos candidatos a assalariados da empresa, encontram-se igualmente critérios que têm na sua base pressupostos de valorização e de desenvolvimento do potencial individual, como é o caso dos diplomas escolares. Por outro lado, o processo de recrutamento profissionalizado procura aferir competências directa e imediatamente utilizáveis, mas também as próprias capacidades e potencialidades de desenvolvimento dos RH;

- as práticas de remuneração indirecta assumem um carácter nitidamente desenvolvimentista quando se procura apoiar a prossecução dos estudos dos trabalhadores, bem como dos seus descendentes.

2.3.3. A política e as práticas de formação na DESENTEX.

O objecto privilegiado da nossa análise sobre a política e as práticas de formação da DESENTEX incide particularmente sobre as acções de formação formais, realizadas no interior da empresa, em duas grandes fases, 1987 e 1989, em que os formandos alvo são constituídos pelo núcleo operacional. Contudo, a política de formação da empresa não se restringe a estas. Assim, neste ponto, analisaremos as diferentes modalidades assumidas pelas práticas de formação da empresa, para num segundo momento nos centrarmos numa análise mais sistematizada e aprofundada das acções de formação alvo do nosso estudo.

2.3.3.1. Caracterização genérica da política e das práticas de formação.

No período em análise, a DESENTEX apresenta, de alguma forma, uma política integrada de formação: o subsistema de formação, apesar de não ter um estatuto de função estratégica no interior da empresa, é encarado como um factor de acréscimo da sua competitividade de tal modo que assume um carácter contínuo e permanente, no sentido de desenvolver as competências dos RH integrados nas diferentes funções empresariais - função de gestão de topo, função comercial e *marketing*, função administrativa e função produtiva, enquadrando-se neste último domínio a função de preparação da produção, a função fabricação, a função gestão da produção e a função expedição - e assumindo diversas modalidades.

i) A formação frequentada pelos dirigentes e quadros médios da empresa no domínio de simposios e colóquios ou acções de formação de curta ou ultra curta duração com o objectivo de se actualizarem aos mais diversos níveis. A título ilustrativo, em 1993 verificamos que os quadros médios da empresa frequentaram 2 acções de formação externas com uma duração total de 32 horas e um custo médio de 106 contos¹⁷.

ii) A formação orientada para os dirigentes e para o enquadramento operacional ou directo na figura dos encarregados e chefes de secção sobre temáticas de organização, planeamento e gestão da produção. Esta acção foi organizada por uma empresa privada de consultoria em gestão, tendo na sua base uma auditoria com o objectivo de analisar as áreas do processo produtivo onde existiam disfuncionamentos para se encontrarem vias de racionalização do mesmo, de rentabilização do equipamento e de melhoramento da produtividade global da empresa. O levantamento deu origem a algumas sessões formativas com o grupo alvo da acção sobre os pontos fracos do processo de funcionamento produtivo e concretizou-se numa intensificação das actividades de planeamento aos níveis macro e micro, bem como em práticas de controlo da produção, como já foi por nós analisado. Este processo data de 1991 tendo como objectivo incrementar a competitividade da empresa. Segundo a empresária mais jovem "não foi possível enquadrá-lo em nenhum programa financiado de apoio à indústria, apesar dos seus custos elevados". Esta afirmação indicia uma dependência da empresa face às políticas estatais no domínio das práticas de formação que são encaradas hoje, por uma grande parte dos dirigentes, como algo que deve ser financiado externamente e não da sua inteira responsabilidade, o que estará directamente relacionado com os intensos afluxos de capitais financeiros direccionados para a formação e postos à disposição de diversos actores institucionais após a nossa adesão à CEE.

A análise e as conclusões daqui resultantes foram objecto de um processo de difusão por toda a empresa, procurando-se envolver todos os operacionais na melhoria dos métodos de racionalização do trabalho, de planeamento e de controlo de tempos. Transmitiu-se aos trabalhadores quais os pontos fracos detectados, a sua razão de ser, as suas consequências, bem como as formas de os ultrapassar,

¹⁷ Fonte: BS de 1993.

ensinando-lhes a melhor maneira de realizar o seu trabalho. A propósito, um dos nossos interlocutores assalariados comenta "nós dependemos de algumas normas de trabalho que nos são dadas, mas depois quem decide como se faz, somos nós, não as deixamos de cumprir mas tornamos o trabalho mais fácil de realizar", o que significa que os assalariados têm uma margem de liberdade no seu desempenho laboral. Paralelamente, exigiu que se instruisse os trabalhadores sobre o preenchimento de uma série de documentos de suporte - "as fichas brancas" - e sobre quais os objectivos destes. Doutra forma corria-se o risco de interiorizarem mecanicamente os novos processos, sem perceberem o seu significado e os seus objectivos essencialmente orientados para a redução dos custos de não produção. De facto, na perspectiva da empresária fundadora, principal responsável por esta acção, "se não consciencializarmos as pessoas da realidade de trabalho e da empresa, elas não sabem como fazer melhor e portanto não medem os custos da não produção, nem podem responder às exigências produtivas".

iii) A formação contínua direccionada exclusivamente para os operacionais. Uma formação de carácter informal assegurada por uma equipa rotativa de trabalhadores polivalentes que são capazes de ensinar como se fazem determinadas tarefas, o porquê da sua realização segundo aquele método particular e qual a razão de ser do processo. Esta é, segundo os vários dirigentes, uma necessidade fundamental da empresa devido ao constante processo de inovação tecnológica, o que exige que cada vez que se adquire um equipamento novo, sejam formados um conjunto de trabalhadores para com ele poderem trabalhar eficazmente. Geralmente o processo formativo assume os seguintes moldes, explica-nos o engenheiro de produção: "quando chega o equipamento novo, recebemos um conjunto de informação por parte do técnico fornecedor e através do manual de instruções. Estudo esta informação e começo a dar formação aos encarregados e a pequenos grupos de trabalhadores que parecem mais aptos para assumir as novas funções e demonstram maior capacidade de compreensão; ensino-lhes como funciona o novo equipamento, qual as suas funções, como se deverá trabalhar com ele, quais os circuitos de trabalho que deverão ser executados, bem como os objectivos pretendidos. Estes conhecimentos são depois transmitidos a todos os trabalhadores da secção através do primeiro grupo de aprendizagem, em que cada um destes trabalhadores vai ensinar outros grupos". A formação é assim objecto de um efeito multiplicador. Uma vez que se trata de um processo quotidiano na realidade da empresa e de ultra curta duração, não assume um carácter formalizado, embora sejam acções minimamente sistematizadas.

iv) A formação formalizada, objecto do nosso estudo, foi financiada por intermédio de duas candidaturas ao DAFSE, inseridas num tipo de formação direccionada para "trabalhadores de PME a requalificar"¹⁸. Estas acções documentadas de forma exaustiva¹⁹, decorreram durante o ano de 1987 e o ano de 1989, não sendo na sua totalidade objecto do nosso estudo, excluindo-se as dirigidas à função administrativa no âmbito da informática na óptica do utilizador e à função comercial e *marketing*, uma vez que apenas nos ocupamos da formação dirigida ao núcleo operacional. Embora grande parte das suas características sejam comuns às acções de formação objecto de análise, consideramos pertinente salientar as características distintivas destes processos formativos, uma vez que, também eles, consubstanciam o carácter integrado da política de formação da empresa.

A formação de operadores de informática realizada durante o ano de 1987 surgiu da decisão de informatização do sector administrativo e da necessidade de preparar os RH destas secções para trabalharem com o material informático que entretanto estava a ser introduzido, acompanhando a acção de formação a sua implementação. O curso foi desenvolvido e concebido por uma empresa privada especializada em formação no domínio da especialidade e o seu formato enquadra-se numa formação *standard* de catálogo cujos conteúdos foram adaptados às necessidades da empresa e às competências dos seus profissionais. Os materiais pedagógicos foram contudo concebidos internamente adaptados aos conteúdos ministrados, nomeadamente sistemas operativos, análise e lógica de programação, criação e utilização de bases de dados e introdução ao *wordstar*. Os dois primeiros integram-se em conteúdos de orientação teórica restrita e técnica enquanto os dois últimos têm uma orientação pedagógica eminentemente prática, sendo ministrados com base na pedagogia da razão e da abstracção associada à pedagogia do concreto. Os formadores pertencentes à empresa subcontratada eram técnicos especializados em formação. No entanto, a formação foi monitorizada internamente na DESENTEX, em horário laboral com uma duração longa de cerca de 400 horas. O objectivo da formação direccionava-se para o aperfeiçoamento dos conhecimentos dos trabalhadores neste domínio do saber, sendo afectos à formação os agentes que trabalhavam directamente com este equipamento. Os dirigentes consideraram que a acção de formação foi bem sucedida e que os formandos estiveram motivados e aderiram aos conteúdos ministrados.

¹⁸ Fonte: Documento de candidatura ao DAFSE.

¹⁹ A título ilustrativo enumeramos alguns dos documentos aos quais tivemos acesso: formulários de candidatura dos projectos; fichas de identificação dos formandos e dos formadores com dados diversos de origem biográfica e profissional; programas e conteúdos desenvolvidos da sua abordagem; cronogramas das diferentes acções de formação; sumários de cada sessão formativa; orçamentos de cada uma das acções de formação; relatórios de avaliação final da execução das acções; relatório de avaliação do formando realizado pelo formador; relatório de avaliação do formador sobre o decurso das acções de formação que ministraram; Constatamos contudo que estes dois últimos documentos avaliativos estavam incompletos na medida em que nem todos os formadores e formandos preencheram os formulários de avaliação da formação ministrada.

A formação de técnicos de vendas foi realizada em 1989. A sua necessidade foi sentida no âmbito de uma estratégia de afirmação dos produtos da DESENTEX, mas igualmente pela elevada taxa de rotatividade verificada entre os comerciais. O seu conteúdo incidiu sobre uma parte técnica destinada à compreensão das diferentes etapas do processo produtivo da empresa, e sobretudo sobre conteúdos teóricos restritos e alargados no domínio das técnicas de vendas, bem como em conteúdos comportamentais/relacionais, designadamente sobre questões de motivação nas vendas e atitudes comunicacionais. O primado pedagógico baseou-se numa associação entre a pedagogia da razão e da abstracção e a pedagogia do imaginário com recurso a simulações de situações diferenciadas vividas no quotidiano do vendedor. Foi assegurada por serviços externos especializados em formação neste domínio e ministrada por formadores da respectiva empresa, nomeadamente psicólogos e técnicos especializados em formação na área de vendas. A formação de formato *standard* de catálogo foi adaptada às necessidades da empresa e às características e competências dos formandos. Realizada em horário laboral no interior da DESENTEX com uma duração de 300 horas (média duração), teve, na opinião da empresária mais jovem, "resultados excelentes no desempenho dos comerciais, cujas capacidades de relacionamento foram melhoradas, (...) e na sua permanência na empresa".

2.3.3.2. As práticas de formação direccionadas para o núcleo operacional: um tipo misto entre a formação adaptativa e de ajustamento e a desenvolvimentista e estratégica.

De acordo com a tipologia de práticas de formação construída, procuramos analisar as suas diferentes subdimensões aplicando-as às acções de formação orientadas para o núcleo operacional²⁰.

Nos cursos de formação orientados para a função produtiva, a elaboração do plano de formação foi concebida num momento paralelo à decisão das opções estratégicas da empresa no domínio tecnológico e do par produto/mercado, fazendo, deste modo, parte integrante do projecto da DESENTEX. Este plano *ex-ante* mostra-nos que a função formação é, de certa forma, concebida como uma variável estratégica, ainda que assuma uma importância menor em relação às outras funções na definição da estratégia da empresa.

O plano de formação a médio prazo, previa a realização das acções de formação de uma forma continuada, respectivamente no ano de 1987 e posteriormente em 1989, o que significa que o plano de formação foi realizado com um horizonte temporal que se restringe ao período de realização das acções em cada um dos anos, cessando a partir daqui o planeamento formativo, que é actualmente uma realidade ausente no domínio formal. Contudo, é opinião consensual dos dirigentes da DESENTEX a necessidade de continuarem a investir em formação. O director comercial considera que, se de início, o arranque da actividade de formação esteve associado à "oportunidade de existirem os apoios e então juntou-se o útil ao agradável", actualmente a perspectiva é a de continuar a investir em formação sempre que necessário, ainda que, como veremos, em novos moldes. Por outro lado, afirma que "mesmo que não tivessem apoios, a formação seria realizada, ainda que pudesse ter um alcance mais restrito em termos temporais".

No plano orçamental, não existia nenhum orçamento previamente definido. Foi calculado na altura em que decidiram apresentar o projecto ao DAFSE com base na afectação dos trabalhadores que iriam frequentar a formação, em termos das horas em que estariam ausentes do local de trabalho e respectivos custos, bem como das despesas em material pedagógico, remunerações dos formadores, entre outras. Apesar de todas as acções previstas terem sido realizadas, as despesas de realização da formação foram inferiores às previstas em termos formais o que se justifica por quatro ordens de razões: o salário médio efectivamente pago aos formandos foi mais baixo do que o montante inicialmente previsto na medida em que por razões contratuais o aumento salarial anual foi menor do que se perspectivava, o que diminuiu os encargos com os assalariados; recorreu-se aos serviços prestados pelos gestores, quadros médios e profissionais do enquadramento operacional da empresa, nomeadamente em termos de concepção de material pedagógico e de monitorização das acções de formação, diminuindo-se, assim, as despesas em preparação, funcionamento e gestão dos cursos; a realização de um módulo de formação previsto numa empresa de confecções dos mesmos accionistas, não se veio a concretizar pelo que as despesas em deslocações foram reduzidas; as desistências dos formandos, apesar de não terem sido significativas, implicaram uma quebra nas suas remunerações (desistiram na totalidade das acções de formação 8 trabalhadores). Por outro lado, e porque o orçamento apenas estava aferido para uma parte dos formandos, tendo acabado por participar cerca de 90% do pessoal produtivo, os custos efectivos da formação foram muito superiores, a nível informal, daqueles que estavam previstos em termos de candidatura, mas estes não foram co-financiados, nem formalmente estimados.

Esta questão orçamental explica-se pelos critérios exigidos para a apresentação da candidatura ao DAFSE. Uma das condições para se ter acesso ao financiamento era o critério idade: deveriam ser formadas turmas com um determinado número de trabalhadores menores de 25 anos e outros com idade superior a 25 anos, em que a proporção dos primeiros deveria ser substancialmente superior à dos

²⁰ A problematização teórica dos subsistemas caracterizadores das práticas de formação encontra-se desenvolvida fundamentalmente nos subpontos 4.2. e 4.3. do cap. II e a sua operacionalização metodológica no anexo A.

segundos. Tal facto, por si só, indicia o privilégio atribuído pela política de formação profissional nacional à formação de jovens e à formação inicial, relegando-se para segundo plano a formação dos trabalhadores activos com experiência profissional que, na nossa opinião e no actual contexto empresarial, constituem um dos grupos de risco que mais necessitam de formação de qualificação, de reconversão e de reciclagem, de modo a não serem excluídos do "mercado de trabalho". Com este tipo de imposições, inicialmente, a selecção dos trabalhadores que iriam frequentar a formação começou por ser muito restrita: de entre os indivíduos menores de 25 anos de idade, foram seleccionados os que tinham sido recentemente admitidos e os que apresentavam menor propensão e menos capacidades para evoluírem autonomamente; de entre os maiores de 25 anos de idade, o critério de selecção privilegiado foi o diploma escolar, excluindo-se os analfabetos devido ao próprio carácter que a formação iria assumir em termos dos conteúdos programáticos, exigentes no domínio das capacidades cognitivas básicas. Face a esta primeira selecção, procedeu-se a um levantamento dos trabalhadores que estariam interessados, dispostos e motivados para frequentar a formação, propondo-se-lhes uma determinada acção geralmente no domínio da sua função ou profissão. Contudo, quando as acções de formação começaram a decorrer, os trabalhadores excluídos (sobretudo os de idade superior a 25 anos), mostraram-se interessados em frequentá-las. "O que aconteceu foi que acedemos aos pedidos, porque à partida não havia nenhuma razão interna à empresa para os excluir da formação, muito pelo contrário, e assim em vez de termos turmas de 12 trabalhadores, tínhamos 15 ou 16 na sala", revela-nos o director comercial.

Deste modo, a adesão dos trabalhadores à formação ultrapassou as expectativas, situação que, não estando prevista, trouxe algumas dificuldades para se conseguir manter o ritmo de produção e os parâmetros de qualidade. Tentou-se conciliar a formação de todos os trabalhadores com o funcionamento normal da empresa mas, como afirma o engenheiro de produção, "foi complicado gerir este processo, apesar de termos instituído um regime rotativo: obrigou a que alguns trabalhadores tivessem que faltar por vezes à formação o que deu origem a muitas queixas e exigiu que os encarregados e chefes de secção trabalhassem muito mais para os substituírem nas suas tarefas, fazendo o seu trabalho e o dos outros; quando um destes ia para a formação o outro supria a sua falta e apesar da colaboração destas pessoas ter sido excepcional, a produção ressentiu-se". Nas acções de formação de 1989 tentaram ultrapassar esta dificuldade, o que se afigurou novamente impossível. Daí considerarem que a conciliação entre tempo de formação e tempo de produção deverá ser muito bem aferida e ponderada em formações futuras, na medida em acarreta custos elevadíssimos não directamente ligados à formação, mas indirectamente, na medida em que as quebras de produtividade e a falta de qualidade não se compadecem com as actuais exigências do mercado, nem tão pouco são aferidas em termos de financiamento público da formação.

A concepção das acções de formação foi levada a cabo sem que tivesse havido uma formalização da avaliação das suas necessidades: "não foi feito nenhum levantamento, não fizemos inquéritos (...), foi o constatar das necessidades do dia a dia com todas as vantagens e desvantagens deste tipo de método", revela-nos o director comercial. A avaliação foi realizada de forma empírica por parte dos dirigentes e, no caso concreto do sector produtivo pelo director de produção e pelos encarregados pois "como se trata de uma empresa pequena é fácil detectarmos as lacunas das pessoas pelo seu próprio desempenho e pelo tipo de perguntas que nos fazem" comenta o director produtivo.

As razões que presidiram à prossecução do projecto de formação foram:

- o baixo nível de escolaridade, inclusive de analfabetismo literal de um grande número de trabalhadores, cuja ausência de formação de base os induzia a cometerem erros na sua actividade profissional diária. Como nos revela o director comercial "a incapacidade de realizar as operações aritméticas de base, de calcular uma percentagem ou de interpretar um texto fazia com que realizassem as coisas de forma mecânica (...). A maioria das pessoas fazia o processo por aquilo que via os outros fazerem", de tal forma que foram descobrindo que os trabalhadores desencadeavam mecanismos de defesa para superar estas dificuldades. É o caso dos pesadores que não sabiam somar nem dividir e para os quais o zero convencional não tinha qualquer significado, no entanto, empiricamente desenvolviam o seu trabalho; ou ainda de trabalhadores que estando na área da tinturaria ou da estampanaria eram daltónicos. É contra este tipo de situações, que hoje apenas admitem trabalhadores devidamente seleccionados e com o 9º ano de escolaridade, critério este último dificilmente conseguido há dez anos atrás;

- a empresa encontrava-se e perspectivava intensificar a renovação de uma parte significativa do seu parque de máquinas, introduzindo equipamentos automatizados ou pelo menos mais avançados tecnologicamente, tornando-se necessário suprir as insuficiências técnicas dos trabalhadores que na sua maioria tinham sido admitidos para a empresa sem o mínimo de conhecimentos sobre as suas funções, e a aprenderam ao longo dos anos por experiência profissional e pela transmissão de conhecimentos/saberes por parte dos colegas ou superiores hierárquicos mais velhos o que, associado ao baixo nível de escolaridade, os deixava completamente desprovidos para acompanharem os processos de inovação tecnológica e para poderem manter o seu posto de trabalho;

- os trabalhadores do enquadramento operacional não tinham na sua totalidade qualquer formação específica no âmbito da suas funções, tendo evoluído na hierarquia das qualificações pela sua experiência profissional, pelo domínio empírico de determinados conhecimentos e por traços de personalidade, estes últimos bem diferentes dos que actualmente são exigidos para este tipo de funções

na DESENTEX;

- o desconhecimento do funcionamento da integralidade do processo produtivo, quer a montante quer a jusante da tarefa que os trabalhadores realizavam, o que se traduzia num elevado nível de disfuncionamentos: "as pessoas não tinham minimamente ideia sobre porquê e o como as coisas estavam a funcionar num processo que no fundo também lideravam (...), porque aprenderam a sua tarefa com os colegas e actuavam por imitação" revela-nos o director fabril. Esta aprendizagem tem custos ocultos elevados que a empresa suportou e continua ainda hoje a suportar pois há rotinas e hábitos enraizados de trabalho que não conseguiram ser ultrapassados, sobretudo pelos trabalhadores mais velhos. Por sua vez, os dirigentes, nas palavras da accionista mais jovem "sentiam necessidade de parar um pouco para explicar às pessoas o conteúdo do seu trabalho e da globalidade do processo produtivo, sentíamos necessidade de os consciencializar e de os obrigar a racionalizar as suas tarefas, mas não tínhamos tempo para isso". A formação constituiu uma oportunidade para se criar um ponto de encontro e para se conseguir transmitir aos trabalhadores qual a estratégia da empresa, os seus objectivos e projectos e como o seu trabalho se encontra integrado num sistema de produção e só adquire sentido no interior deste.

A empresa deparava-se com um quadro de efectivos deficientemente qualificado para um processo produtivo que exigia um razoável grau de conhecimentos técnicos. Com um baixo nível de escolaridade, a aprendizagem informal destes trabalhadores no posto de trabalho resultava em baixas taxas de produtividade, erros nos procedimentos e falhas de qualidade que podiam, na perspectiva dos dirigentes, ser ultrapassados através de uma formação qualificante. Por outro lado, os projectos eram justificados porque "a empresa situada na zona do Vale do Ave onde predomina a indústria têxtil só com tecnologia avançada e trabalhadores qualificados poderá sobreviver e garantir os postos de trabalho"²¹. Mais uma vez se revela o espírito de dependência face ao Estado, agora expressamente associado à situação de crise da ITV do Vale do Ave. O projecto de 1989, enfatiza a necessidade da formação de modo a associar a inovação tecnológica à inovação organizacional. Todavia, quando questionamos o director fabril sobre as NFOT a implementar, afirma-nos que tal incide no domínio do planeamento e dos métodos e tempos de trabalho, uma perspectiva redutora se atendermos às potencialidades das TI no domínio organizacional que, neste caso, parece ir mais ao encontro duma perspectiva clássica de organização do trabalho.

Ambos os projectos, foram aprovados com um financiamento público a fundo perdido, co-financiado pela CE via FSE em 49,5% e pelo Estado português em 40,5%, reduzindo-se o investimento com capitais próprios da empresa apenas a 10%.

A formação foi monitorizada internamente na DESENTEX, principalmente em horário laboral, enquanto para alguns trabalhadores do terceiro turno, a formação realizou-se em horário pré-laboral: "ainda que com pouca incidência, algumas pessoas foram convidadas a frequentarem as aulas da tarde, o que não colocou quaisquer problemas de adesão", revela-nos o director comercial, afirmando que "o envolvimento dos trabalhadores na formação foi na generalidade excepcional, sobretudo pela faixa etária mais jovem, que sentia mesmo necessidade de se formar". A questão que se coloca desde logo é a de saber se esta grande taxa de adesão às acções de formação também não terá sido motivada pelo facto dos formandos receberem uma bolsa de formação que, em 1987, rondava os 50 contos.

A formação foi concebida e planeada internamente com a participação de todos os dirigentes da empresa, com excepção da accionista principal. Tal opção justifica-se exactamente pelos próprios objectivos da formação. Pretendiam ministrar formação em áreas específicas da empresa e adaptada às suas necessidades, conjugando questões de carácter técnico com um enfoque teórico que procuraram privilegiar dadas as carências em formação escolar de base dos trabalhadores. Ora, a oferta formativa existente no mercado não respondia em nada a este tipo de objectivos. Deste modo, os dirigentes participaram totalmente na prossecução do projecto de formação, concebendo programas e conteúdos, elaborando materiais de apoio, manuais e documentação de suporte, seleccionando formandos e formadores, ministrando alguns deles determinados módulos de formação. Todavia, a maioria destas actividades foram realizadas em parceria com os formadores externos e internos ao nível dos quadros médios e do enquadramento operacional. Os operacionais foram completamente excluídos deste processo, o que é justificado pelos dirigentes devido à ausência de competências daqueles. O director produtivo esteve ainda envolvido em sessões de esclarecimento e de motivação acerca das razões da prossecução das acções de formação e dos objectivos que se pretendiam atingir de modo a que os trabalhadores pudessem perceber qual o seu papel, quais as suas obrigações e quais as expectativas que neles depositavam. Contudo, apesar desta preparação prévia e de muitos trabalhadores terem aderido voluntariamente à formação, houve necessidade, como nos conta o nosso interlocutor, de dialogar pontualmente com alguns trabalhadores, "porque algumas pessoas usavam o tempo de formação para descansarem (...). Eram pessoas que não tinham grandes objectivos profissionais e se contentavam com a situação que tinham, por isso a formação não lhes dizia nada, era uma coisa nova que não fazia parte dos seus projectos. Depois de falar com eles, compreenderam a mensagem e mudaram o seu comportamento".

A empresa contou com o apoio externo de empresas privadas especializadas em formação ou

²¹ Fonte: Documento de candidatura ao DAFSE.

em áreas afins:

- no domínio do apoio logístico de formalização do processo de candidatura ao DAFSE, bem como na elaboração do relatório de avaliação final dos projectos de formação;
- na aquisição de alguns manuais de formação sobretudo os direccionados para apoiar os conteúdos de orientação técnica e prática relativos a algumas especialidades;
- na selecção de alguns formadores externos.

Simultaneamente tiveram necessidade de recorrer à contratação de uma pessoa que se dedicou a tempo inteiro a tratar dos procedimentos burocráticos exigidos, tais como assinatura das folhas de presenças, preenchimento de formulários de controlo, acompanhamento de acções de fiscalização consecutivas e de várias instituições estatais, entre outras tarefas. O excesso deste tipo de procedimentos e o tempo perdido no preenchimento e organização da documentação e nas fiscalizações gerou custos ocultos elevados que a DESENTEX não está mais disposta a suportar. Não criticam as acções de controlo da formação, muito pelo contrário, consideram imprescindível o seu acompanhamento mas em moldes racionalizados, doutra forma o apoio financeiro à formação acaba por ser anulado neste tipo de custos. Neste sentido, o director comercial afirma que, se os processos de apoio à formação se mantiverem nos mesmos moldes, a DESENTEX prefere financiar a formação com capital próprio "porque se a formação for realmente necessária, amortizo rapidamente os meus custos, evitando aborrecimentos e disfuncionamentos produtivos motivados por intervenções externas constantes, até porque há custos que os programas de apoio à formação nunca financiam, como os das quebras de produtividade e de qualidade".

Apesar da aquisição de algum material pedagógico, a maioria dos manuais e dos textos de apoio foram, respectivamente, elaborados e seleccionados em parceria pelos dirigentes e pelos futuros formadores externos e internos à empresa, fundamentalmente os relativos a conteúdos de orientação teórica, que abrangiam, quer conhecimentos de cultura geral empresarial, quer saberes primários de base. Todos estes manuais e compilações de textos foram entregues aos formandos, ficando na sua posse como via de dar continuidade à formação, fomentando a sua consulta por parte dos trabalhadores quando confrontados com dúvidas, podendo assim esclarecê-las autonomamente ou com ajuda de superiores hierárquicos ou colegas. Estas opções no domínio do material pedagógico teórico devem-se ao facto de a preocupação fundamental do processo formativo ter incidido sobre a componente teórica, o que exigia uma concepção cuidada e adaptada às competências do saber (Le Boterf, 1989a) dos assalariados. O engenheiro de produção revela-nos "tínhamos consciência que a maioria dos formandos se iria deparar com sérias dificuldades em entender determinados conteúdos teóricos e outros técnicos quando afastados do posto de trabalho, (...) optamos assim por evitar a exposição oral: utilizamos quadros onde os assuntos eram sempre esquematizados em acetatos ou fotocopiados, projectores de slides e vídeos para a apresentação de temas que eram seguidos de análises, exposições orais, de discussão e duma aplicação no posto de trabalho". O recurso a metodologias activas pretendia evitar o cansaço e o desinteresse que por vezes foi inevitável nas aulas teóricas. Em termos das aulas práticas, o material pedagógico utilizado foi todo o equipamento industrial disponível no interior da empresa, bem como o equipamento audiovisual, sobretudo quando a formação teórica e prática se alicerçavam numa alternância de locais.

A formação teórica foi ministrada por formadores externos, fundamentalmente por técnicos especializados em áreas específicas. Dentre este, uns foram seleccionados por uma das empresas privadas que colaborou neste domínio, enquanto os restantes, que prefazem a sua maior parte, foram seleccionados pelos dirigentes da empresa, particularmente engenheiros recém-licenciados da Universidade do Minho. Os critérios de selecção incidiam sobre a sua experiência, o seu conhecimento sobre a indústria têxtil e a sua capacidade pedagógica.

No domínio da formação prática, preferiram os trabalhadores da empresa para monitorizarem a formação devido à própria especificidade do processo produtivo. Estes foram seleccionados pela sua experiência, facilidade de expressão e de transmissão de conhecimentos. Os trabalhadores escolhidos foram na sua maioria encarregados e chefes de secção, os quais foram os primeiros a frequentar acções de formação teóricas, o que, segundo os dirigentes, os preparou para ministrarem as aulas práticas aos restantes formandos. Contudo, dado que não foram alvo de qualquer preparação prévia no domínio pedagógico, somos levados a questionar as suas capacidades para o exercício de funções didácticas. A formação prática foi ministrada em equipas. Como nos explica o director produtivo, "formámos os encarregados e os chefes de secção, dividimo-los por tipos de equipamento e depois formámos equipas que rodavam por cada uma das máquinas de forma a ficarem informados de todo o processo produtivo, sendo directamente acompanhados pelos encarregados e os chefes de secção ou por mim mesmo".

Qualquer um destes formadores teve um papel de intervenção activa na medida em que participaram na elaboração dos programas e na definição de metodologias de formação, alterando-os segundo o próprio decurso que a formação ia assumindo, o que transparece da análise dos cronogramas, nos quais se verifica frequentemente que a(s) aula(s) planeada(s) para a abordagem de determinados conteúdos se prolongaram para além do período inicialmente previsto.

A formação teórica foi objecto de uma avaliação pedagógica. Na análise documental dos sumários deparamo-nos com referências a avaliações sumativas sob a forma de testes de tipo escolar utilizados para aferir a aprendizagem dos conteúdos transmitidos. No final de cada módulo, o formador

realizava uma avaliação de carácter qualitativo resultado da aferição contínua da evolução da aprendizagem do formando e do seu comportamento. Os próprios formandos também avaliaram a acção de formação que frequentaram.

No final de cada um dos projectos de formação, realizou-se, com base nas avaliações parciais realizadas pelos formandos e formadores, uma avaliação global que incidiu sobre três vertentes: avaliação teórica, que pretendia medir a aquisição dos conhecimentos transmitidos, e sobre a qual se afirma que os formandos na generalidade assimilaram os conhecimentos com facilidade, ainda que os mais velhos, devido aos seus mais baixos níveis de escolaridade, apresentassem maiores dificuldades em acompanhar a formação; avaliação prática, cujo objectivo era analisar a aprendizagem do saber-fazer transmitido, em que se considera que a globalidade dos formandos conseguiu melhorar o seu desempenho, destacando-se os efeitos ao nível da consciencialização da profissão; avaliação comportamental, que incidia sobre a evolução da aprendizagem e do comportamento do formando, afirmando-se que os trabalhadores entenderam a formação como uma valorização pessoal e profissional, opinião esta nem sempre partilhada pelos assalariados entrevistados. A partir destes elementos de avaliação, os dirigentes concluem que, para ambos os projectos, os resultados foram satisfatórios, embora salientem, que têm "consciência que a repercussão da formação na produtividade e na qualidade do trabalho, irá sendo sentida a médio prazo, uma vez que a realização do projecto acarreta, de imediato, acentuadas quebras de produtividade"²². Este depoimento mostra que os dirigentes têm consciência de que o investimento em formação não pode ser analisado com base nos mesmos raciocínios dos aplicados para os investimentos materiais, na medida em que a sua "amortização" só se concretiza a médio/longo prazo (Le Boterf, 1989b).

Este tipo de avaliação *ex-post* intensiva e pormenorizada da actividade de formação mostra o interesse da DESENTEX em obter informação de retorno sobre o funcionamento das acções de formação, quer por parte dos formandos, quer por parte dos formadores. Deste modo, fica detentora de informação que lhe permite planejar projectos ou acções de formação futuros, corrigindo os erros e as falhas e incrementando os aspectos que se revelaram mais benéficos e vantajosos. Por sua vez, a avaliação pedagógica sumativa indicia um controlo intensivo sobre os conteúdos realmente ministrados e uma preocupação com a sua tradução em processos de aprendizagem, ainda que um bom resultado neste tipo de avaliação não signifique necessariamente uma concretização numa melhoria das competências dos assalariados no seu desempenho laboral e vice-versa.

A avaliação profissional pós-formação foi objecto de um tratamento menos cuidadoso e não formalizado. Constatou-se de uma avaliação empírica realizada pelo director produtivo e pelo enquadramento operacional sobre o modo como o desempenho dos operacionais ia decorrendo no dia-a-dia de trabalho. Uma avaliação que incidiu sobre os resultados atingidos, ou seja, sobre os índices de trabalho aferidos pelo grau de utilização dos equipamentos, pelo número de paragens e suas causas, bem como pela frequência e tipos de defeitos, o que, segundo o director comercial, "apesar de ser um método falível e fraco, foi o único possível, na ausência de referências de medida previamente estabelecidas antes da formação". De qualquer forma, afirma "que não detendo indicadores seguros e de haver muito factores que influenciam os índices de trabalho, um deles é, sem dúvida, a qualidade dos RH decorrentes das acções de formação". Obtiveram efeitos duradouros e não apenas ocasionais concretizados em melhorias significativas dos desempenhos profissionais resultado de uma sedimentação da aprendizagem.

A formação dos operacionais orientou-se para a recomposição interna das competências através de uma conciliação de objectivos de aperfeiçoamento e de reciclagem na medida em que se visava complementar, melhorar e actualizar conhecimentos, capacidades práticas e formas de comportamento adquiridos pela experiência profissional, bem como transmitir-lhes outros novos devido à necessidade de os tornar aptos a acompanharem o progresso tecnológico verificado e perspectivado para a DESENTEX. Todavia, a formação caracteriza-se sobretudo pelos seus objectivos amplos. Daí que o critério relativo à utilização dos novos equipamentos tecnológicos não fosse algo decisivo na afectação dos trabalhadores à formação: os assalariados afectos à formação estão, quer directa, quer indirectamente envolvidos com os novos equipamentos e todos se encontram directamente implicados nas novas exigências da empresa. Esta opção justifica-se pela própria essência do projecto de formação em que se pretendiam dar a conhecer ao núcleo operacional o processo global de funcionamento da empresa, do processo produtivo e da sua secção em particular, explicando-lhes os efeitos do seu trabalho a jusante e de como ele depende do trabalho realizado a montante, de modo a terem uma visão de conjunto e de interdependência funcional do trabalho das diferentes sessões; prepará-los em domínios básicos primários desenvolvendo as suas estruturas cognitivas abstracto-formais capazes de potencializarem novos processos de aprendizagem; transmitir-lhes um mínimo de cultura geral empresarial de modo a perceberem o contexto global em que a indústria têxtil se insere e os desafios que terá de enfrentar, que exigirão um esforço de colaboração e de cooperação muito maior.

A formação realizada numa altura em que a empresa estava a renovar intensivamente o seu parque de máquinas, acompanha a sua introdução. No entanto, como a inovação tecnológica é uma constante, apesar de a formação formal ter terminado nos anos respectivos, a DESENTEX postula uma

²² Fonte: Relatório de avaliação da execução das acções.

filosofia de formação contínua, com uma preocupação constante em actualizar os conhecimentos/saberes do núcleo operacional através de modalidades de formação menos sistematizadas e não formalizadas. Tal como nos revela o engenheiro de produção "toda a gente está constantemente a ter formação, ou porque está a trabalhar com uma nova máquina, ou porque está a trabalhar com uma nova equipa, ou porque mudou de posto de trabalho, o que implica sempre um processo formativo para se tornarem aptos para a execução das novas funções; se assim não fosse, era impossível mantê-los empregados: sem formação, não há emprego". É exactamente esta postura da DESENTEX que a orienta, de certa forma, para um tipo próximo de uma organização qualificante que justifica que, até ao momento, não tenha tido necessidade de recorrer a práticas de afastamento de efectivos.

Tendo em consideração esta articulação entre formação formal e informal, a empresa prossegue uma filosofia formativa de carácter misto entre uma prática de ajustamento e uma prática de continuidade e permanência, uma vez que apesar da formação formal ter sido realizada para acompanhar e rentabilizar as novas opções da empresa, as práticas de formação não cessam, dado que a formação informal surge como uma prática integrada e permanente da estratégia da DESENTEX. É, no entanto, expressamente assumido pelos diferentes dirigentes que a formação se orienta para adequar os RH ao processo produtivo; todavia, salientam que este objectivo não deixa de valorizar e enriquecer as pessoas porque consideram que ao transmitir-lhes conhecimentos que facilitam e rentabilizam o seu trabalho e interessam à empresa estão a monitorizar-lhes uma formação que pode ser aplicada, enriquecendo-os no desempenho das suas funções. Doutra forma, afirma o director comercial, "se a formação apenas visasse o enriquecimento pessoal provavelmente não teria aplicação na empresa e carecia de sentido para os trabalhadores". O nosso interlocutor vai de encontro à proposta pedagógica de Malglaive (1990), de que, para uma população sem hábitos escolares, os conteúdos de formação, bem como as modalidades pedagógicas deverão centrar-se na sua associação às condições concretas de trabalho e a metodologias activas de participação dos trabalhadores na formação. Isto é, o saber teórico e o saber procedual só adquirem sentido se ligados ao saber prático, na medida em que a aprendizagem de conhecimentos abstracto-formais e do "encadeamento de operações, de regras, das condições a respeitar para obter os efeitos desejados num processo de transformação produtivo" (Charlon-Dubar e Vermelle, 1990: 111) só assumem significado se estiverem relacionados com a actividade de trabalho e se apresentarem como úteis na resolução de problemas concretos; doutra forma tendem a ser inatingíveis, desprezados ou esquecidos, não se concretizando num processo de aprendizagem. Postulando este tipo de perspectiva, consideram que conseguiram uma conciliação entre os dois objectivos: a adequação dos RH ao processo produtivo e o seu enriquecimento pessoal e profissional.

Parece evidente em alguns domínios a orientação utilitarista da formação, consubstanciada, nomeadamente numa duração da formação prática sempre superior à da formação teórica. Porém, também é patente a vertente desenvolvimentista, quando verificamos que em todas as acções de formação foram ministrados conteúdos de carácter escolar, de modo a desenvolverem a estrutura cognitiva do núcleo operacional, capaz de potenciar a valorização e o desenvolvimento das suas competências pois, como advoga o director comercial "na empresa queremos pessoas inteligentes e bem formadas, não pretendemos ser os únicos detentores dos saberes, pretendemos poder partilhá-los".

O projecto formativo de 1987 foi maior que o de 1989, tendo-se procurado neste último fazer um ajustamento, em termos de duração das acções de formação e não tanto no domínio dos conteúdos pedagógicos que se mantiveram para os cursos de tinturaria e de estampanaria, os únicos que se voltaram a repetir.

A formação direccionada para as três secções fundamentais da DESENTEX teve, em 1987, uma duração ultra-longa de 900 horas (300 teóricas e 600 práticas). Em 1989, foram realizadas com uma duração total de 300 horas (150 teóricas e 150 práticas) (excluindo a formação de acabadores que não se voltou a repetir), duração esta igual à da formação dos pesadores e preparadores químicos e de expedidores realizada em 1987. Os conteúdos programáticos²³ das acções são pouco diferenciados entre si, ainda que cada acção dê um ênfase particular à especialidade formativa em causa, baseado nas particularidades dos processos e métodos de produção, bem como no tipo de equipamentos e matérias-primas.

No domínio das aulas teóricas, a formação tem uma orientação pedagógica comum para todos os profissionais abrangendo: um conteúdo teórico restrito no domínio da cultura geral empresarial (com ênfase para o esclarecimento dos desafios colocados ao sector no actual contexto mundial e resultantes da nossa adesão à CE) e no domínio de conhecimentos de carácter básico primário (tais como noções elementares de física, de química e de cálculo matemático), orientando-se para a aquisição de saberes teóricos restritos e para o desenvolvimento de competências ao nível do saber (Le Boterf, 1989a); um conteúdo técnico (com particular atenção para a função qualidade, para as características da indústria

²³ De acordo com a proposta teórica de análise dos conteúdos de formação, procedemos a uma correspondência analítica entre as disciplinas ministradas e a orientação pedagógica das mesmas, em termos dos conteúdos e respectivos domínios dos conhecimentos/saberes e competências (cf. anexo A, subsistema de desenvolvimento/ implementação da formação, subdimensão B.1 - orientação pedagógica da formação). A aferição da orientação dos conteúdos foi realizada em função da especialidade do curso de formação, isto é, segundo a preparação profissional para a qual se orientava.

têxtil e matérias-primas utilizadas, para o vocabulário e numeração têxtil), orientado para o domínio dos saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990) e igualmente para competências ao nível do saber (Le Boterf, 1989a); um conteúdo de carácter comportamental/relacional (com especial incidência nas questões da higiene e segurança no trabalho) destinado ao desenvolvimento dos saberes estar, ser e adaptar-se (Malglaive, 1990) e para competências ao nível do saber- -fazer social (Le Boterf, 1989a).

A este tronco comum de conteúdos, acresce-se a formação teórica no domínio de cada especialidade, onde eram ministrados conteúdos de orientação prática directamente relacionados com a profissão ou função exercida pelos formandos e, portanto, orientando-se novamente para a aquisição de saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990). Exemplificando, no caso da formação dos profissionais da tinturaria, ministravam-se conteúdos que incidiam sobre o equipamento, produtos químicos, preparação do tingimento, processo de tinturaria e de controlo de qualidade, enquanto no caso dos profissionais de expedição, o conteúdo orientava-se para a interpretação documental, planeamento de transportes, embalagem, controlo de entradas, armazenagem, função qualidade e controlo de saídas.

É de salientar que todas as formações teóricas no domínio da especialidade têm um conteúdo comum (incluindo a formação ministrada ao enquadramento directo): a temática sobre a função qualidade. Esta é ministrada, quer de forma genérica aplicada a todo o processo produtivo, quer de forma específica no domínio dos conteúdos práticos de formação na área da especialidade. Tal opção está de acordo com a estratégia delineada pela DESENTEX no domínio do par produto/mercado, onde se pretende implantar produtos de média e alta gama através da aposta numa boa relação qualidade/preço. Assim sendo, um dos resultados esperados da formação era "a constituição de um quadro técnico capaz de melhorar a qualidade do produto"²⁴.

No domínio da formação prática foram ministrados conteúdos de orientação prática nos diferentes postos de trabalho onde os operacionais exercem a sua função, bem como de orientação técnica em postos de trabalho das restantes secções da DESENTEX. Deste modo, procura-se desenvolver respectivamente saberes-práticos (Malglaive, 1990) e competências ao nível do saber-fazer (Le Boterf, 1989a) e saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990) correspondentes a competências no domínio do saber (Le Boterf, 1989a).

O primado pedagógico da formação procurou associar a pedagogia da razão e da abstracção à pedagogia do concreto, isto é, promoveu-se a aquisição de conhecimentos por referência a elementos abstracto-formais no domínio da formação teórica com uma aprendizagem baseada em situações concretas, quotidianas e familiares de trabalho no domínio da formação prática, alternando-se os locais de aprendizagem, particularmente no âmbito da formação teórica de orientação prática e técnica, procurando-se após uma sessão de carácter teórico, aplicar e demonstrar os ensinamentos transmitidos nos diferentes postos de trabalho. Assim, as modalidades de aprendizagem abarcam desde a formação em sala de aula, à formação no posto de trabalho, passando pela formação em alternância de locais.

A acção de formação orientada para os encarregados teve algumas particularidades. Esteve a cargo de uma empresa privada especializada em formação na função, assumindo os conteúdos um formato *standard* de catálogo adaptados à empresa. Esta adaptação resultou de um processo de parceria entre os dirigentes e os formadores da empresa de formação subcontratada, sendo o programa por esta apresentado negociado e aferido em relação às necessidades da empresa e às competências e características dos assalariados. A formação teórica e grande parte da formação prática foi da responsabilidade dos formadores externos.

Na vertente da formação teórica, os conteúdos assumiram uma orientação teórica restrita (contemplando matérias ligadas ao Direito do Trabalho, à Estatística na empresa, ao planeamento, contabilidade industrial e gestão industrial), uma orientação prática (com particular atenção para a gestão e organização da produção, para a função de chefia e para a arte de instruir e de ensinar) e uma orientação comportamental/relacional (no domínio das técnicas de motivação e de implementação de processos de mudança, da comunicação, da gestão dos conflitos e das decisões), destinados ao desenvolvimento, respectivamente, dos saberes teóricos de base, dos saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990) e dos saberes ser, estar e adaptar-se, bem como a competências no domínio do saber e do saber-fazer social (Le Boterf, 1989a). Pedagogicamente, optou-se pela combinação entre a pedagogia da razão e da abstracção e a pedagogia do concreto, procurando-se associar a aprendizagem baseada em elementos abstracto-formais às realidades concretas de trabalho.

Na formação prática, privilegiou-se a pedagogia do concreto por referência a situações laborais quotidianas, na medida em que se procurou implementar uma aplicação dos conteúdos de orientação prática (particularmente nas questões relativas ao planeamento e controlo da produção e à análise e detecção de problemas), de modo a desenvolver-se o conhecimento de saberes práticos (Malglaive, 1990) e de competências ao nível do saber-fazer (Le Boterf, 1989a). Nos conteúdos de orientação técnica, pretendeu-se desenvolver saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990) assim como competências no domínio do saber (Le Boterf, 1989a), abrangendo uma formação global acerca de todas as fases do processo produtivo. O primado pedagógico da razão e da abstracção imperou uma vez que a formação assumiu um carácter meramente expositivo face ao funcionamento dos equipamentos.

²⁴ Fonte: Documento de candidatura ao DAFSE.

A duração da formação ultra-longa de 450 horas (150 teóricas e 300 práticas), teve como objectivo aperfeiçoar e reciclar estes trabalhadores, quer no sentido de complementar, actualizar e melhorar os seus conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e comportamentos, quer no de lhes fornecer outros novos, particularmente orientações de comportamento e de actuação mais compreensivas e menos repressivas e conflituosas, de forma a fomentar atitudes de acompanhamento, de motivação e de formação para com os seus subordinados. Tal traduziu-se num mais franco relacionamento ao nível dos operacionais dos diferentes sectores e resultou num melhor ambiente de trabalho e numa diminuição gradual dos conflitos, segundo nos afirmam os dirigentes.

O balanço acerca dos conteúdos de formação permite-nos afirmar um elevado grau de transferibilidade por eles potenciado. Se o processo de ensino desenvolvido na DESENTEX, correspondeu, ainda que não na sua totalidade, a um verdadeiro processo de aprendizagem, a possibilidade de transferibilidade das competências destes trabalhadores foi significativamente acrescida na medida em que a formação veiculou saberes/conhecimentos latos e polivalentes relativos a famílias de profissões e/ou a empregos tipo diferenciados. Porém, nada à partida nos garante que tal situação se tenha concretizado de facto, até porque estamos em presença de um número ainda significativo de trabalhadores com baixos níveis de escolaridade, o que funciona como um obstáculo a uma aprendizagem que à priori nos parece bastante exigente em termos de capacidades de raciocínio abstracto-formal. No entanto, também se verifica que a taxa de saídas dos trabalhadores durante os anos em que a formação teve lugar foi de cerca de 13%, o que pode ser, exactamente, sinónimo de acréscimo de competências, e portanto de maiores e melhores oportunidades de emprego, na medida em que aquela em 1993 assume um valor muito menor (5%) (cf. indicadores BS no anexo G).

Finalizada a formação, todos os trabalhadores foram contemplados com um diploma de frequência legitimado internamente, mas ao que parece também no "mercado local de trabalho" se atendermos ao potencial grau de transferibilidade conferido pela formação e ainda ao facto de cerca de 30% dos trabalhadores alvo destas acções já não se encontrarem a trabalhar na empresa. Claro que esta última afirmação deve ser relativizada dado que existe um conjunto de outros factores que podem estar na origem da saída dos trabalhadores da DESENTEX.

Embora não tenhamos acompanhado o processo formativo, o formando parece ser encarado como um agente activo. Os próprios sumários das sessões de formação teórica mostram que nem sempre o que estava planeado foi realmente cumprido, o que constituiu um indício da necessidade de ajustar os conteúdos de formação e as metodologias pedagógicas previstas em função dos contributos e das necessidades dos formandos que, "participando activamente na formação"²⁵, contribuíam para alterar o seu decurso. A formação parece assumir um carácter misto entre um enfoque colectivo e individual, na medida em que, apesar de se procurar cumprir os conteúdos programáticos, as necessidades e características dos formandos não eram descuradas até porque estes eram encarados, sempre que possível, como "actores" do processo formativo. De todo o modo, parece ter sido dada primazia aos conteúdos de formação, fundamentalmente no domínio teórico, como nos demonstra o engenheiro de produção quando afirma que "na formação todas as pessoas evoluem mas não ao mesmo ritmo, uns são mais lentos, outros mais rápidos. Como tínhamos um tempo limitado para a formação, as pessoas que tinham capacidade para, naquele tempo, assimilarem a formação muito bem, os outros, ou porque bloqueavam, ou porque não estavam interessados, ou porque necessitavam de mais tempo, ficavam um pouco desfasados em termos de aquisição de conhecimentos porque tínhamos programas para cumprir e era impossível esperar que todos atingissem o mesmo nível para avançar (...)" e prossegue afirmando "a nível teórico houve alguns desajustamentos porque os mais jovens acompanhavam mais facilmente a formação, a nível prático, é incrível ver como as pessoas têm uma inteligência prática muito diferente da teórica e isso revelava-se entre os mais velhos". Este depoimento é revelador das dificuldades com que as acções de formação no interior da empresa se debatem quando se destinam a populações heterogéneas: em 1987 e 1989, os trabalhadores com mais de 25 anos de idade contavam respectivamente 64% e 58% e a taxa de inabilitação escolar com 55% e 51%. (cf. indicadores BS no anexo G), o que se traduz na existência de capacidades cognitivas de aprendizagem completamente distintas associadas ao nível de escolarização e à experiência de trabalho, que torna os assalariados mais ou menos capazes de acompanhar a formação e de conseguirem pôr em prática os novos métodos e processos de trabalho transmitidos. Por outro lado, corrobora a proposta de Malglaive no domínio da aprendizagem de activos, em que o autor defende que a transmissão de saberes teóricos deve estar associada ao saber prático directamente ligado à actividade diária de trabalho, doutra forma não assumem qualquer significado para os trabalhadores, sobretudo para aqueles em que é a inteligência prática que lhes confere as competências no domínio do saber-fazer, estas desenvolvidas devido à própria experiência longa de trabalho e não aos mecanismos cognitivos abstracto-formais, ou seja, a inteligência formal na proposta teórica de Piaget.

O balanço global dos efeitos da formação na empresa é, segundo opinião consensual dos dirigentes, positiva, considerando-se que teve um contributo importante para a concretização dos objectivos e do projecto da empresa. Uma das vantagens salientadas foi a uniformização de conhecimentos e a criação de um código de linguagem comum entre os trabalhadores do núcleo

²⁵ Fonte: Relatório de avaliação da execução das acções.

operacional das diferentes secções produtivas. Trabalhando a DESENTEX em três turnos, sendo os trabalhadores detentores de conhecimentos/saberes similares é muito mais fácil o seu entendimento, na "própria passagem de trabalho e na resolução de problemas que surgiram no turno anterior e que vão ser colmatados no seguinte", como nos conta o director fabril. Ao nível do enquadramento operacional, a formação, ao generalizar conhecimentos e comportamentos, permitiu compensar a falta de diálogo resultante do facto de cada encarregado ou chefe estarem essencialmente preocupados em garantir o funcionamento quotidiano da sua secção. Por outro lado, a formação funcionou como um factor fundamental de troca de informações, que se concretiza hoje na existência de reuniões semanais com a participação dos encarregados e dos chefes de secção, do director comercial e do director fabril para discutirem, analisarem e resolverem os problemas surgidos durante a semana, de modo a perspectivarem vias de solução imediata e igualmente impedirem o seu desenvolvimento no futuro, bem como de troca de informações sobre as situações correntes do quotidiano de trabalho. Nestas reuniões define-se a estratégia da empresa a nível tático no curto prazo, e vai-se delineando a sua estratégia futura de médio e longo prazos. Estes resultados apontam para o facto de o processo formativo se ter traduzido na formação de competências colectivas como "sistemas de competências da empresa" (Le Boterf, 1990a: 24, 50), tanto mais importantes na DESENTEX onde as relações inter e intra-funcionais são intensas. Da mesma forma, ao criar-se referenciais comuns, facilita-se o trabalho em equipa através de uma participação mais responsável o que, por um lado, potenciou a capacidade de reflexão dos operacionais para discutirem as questões de trabalho internamente na equipa de modo a resolverem problemas, diminuindo a tendência para situações conflituosas e, por outro lado, traduziu-se numa aproximação entre os diferentes níveis hierárquicos: operacionais, enquadramento directo e dirigentes. Todas estas alterações na dinâmica funcional da DESENTEX foram factores decisivos das melhorias verificadas no processo produtivo, concretizadas nomeadamente em ganhos de produtividade e de qualidade e numa maior apetência para aperfeiçoar e inovar.

Uma segunda vantagem da formação foi ter despertado o interesse dos trabalhadores pela aprendizagem e pela actividade de trabalho, funcionando como mecanismo de motivação. A motivação e o interesse dos formandos pela formação está associada, quanto a nós, ao tratamento acessível das temáticas o que, de outra forma se afigurava como impraticável dados os baixos níveis de escolaridade da população e a orientação extremamente exigente dos conteúdos de formação, particularmente teóricos. Entre as razões que explicam o sucesso das acções, está o facto de os trabalhadores pela primeira vez terem oportunidade de verem tratados e explicados de forma sistematizada os assuntos com os quais trabalham diariamente. Considera-se que "os formandos se aperceberam da razão e da necessidade de formação profissional, (...) [tendo] um aproveitamento razoável e uma participação e envolvimento excelentes"²⁶. Verificou-se que, apesar de todos os trabalhadores estarem interessados na formação, a motivação dos trabalhadores mais jovens foi maior, o que é compreensível se atendermos a que os trabalhadores mais velhos têm uma maior propensão para desenvolver atitudes de resistência à formação o que, neste caso, não se concretizou em termos de adesão mas de motivação no decorrer dos cursos, os quais, assumindo predominantemente uma orientação teórica em sala de aula, poderão ter sido associados à passagem pelo "banco da escola", frequentemente mal sucedida. Contudo, procuraram tanto quanto possível responder às expectativas dos trabalhadores e, como nos conta o engenheiro de produção, "houve transferências de cursos quando as pessoas não gostavam de estar em determinada área".

Todavia, nem tudo são vantagens e a formação revelou alguns inconvenientes. Para além dos excessos dos procedimentos administrativo-burocráticos a que ficaram expostos, das saídas dos trabalhadores após a formação com a conseqüente perda de parte do investimento realizado, bem como os disfuncionamentos produtivos e respectivos custos por nós já referidos, os dirigentes salientam ainda que: os cursos vieram a revelar-se longos, ocupando demasiadamente os trabalhadores, provocando uma certa saturação; a linguagem nem sempre foi a mais adequada o que se traduziu em atrasos na prossecução das acções devido à necessidade de repetir e explicar novamente determinados assuntos; a quantidade de informação transmitida e o ritmo com que as acções de formação foram prosseguidas revelou-se excessivo concretizando-se em sinais de cansaço por parte dos formandos; não houve qualquer esforço de ligação entre as acções de formação ministradas em 1987 e 1989 o que se traduziu em perdas de "capitalização" dos saberes porque os conteúdos programáticos foram repetidos, uma vez que o principal objectivo era consolidar conhecimentos. Porém, salientam que estes erros por excesso foram uma forma de aprendizagem e constituem informação importante para os novos processos de formação formalizada que pretendem levar a cabo, os quais deverão ter uma duração mais curta, um ritmo de transmissão dos conhecimentos mais lento e uma linguagem mais acessível. Por outro lado, o director comercial refere que ficaram sujeitos, à imagem degradante e fraudulenta veiculada pelos meios de comunicação social acerca da formação realizada no interior das empresas "de tal modo que evitávamos mencionar que estávamos a dar formação porque só se falou de quem fez formação para ganhar dinheiro, o que teve efeitos perversos no interior da empresa e na sua imagem externa". Em tom de desencanto acrescenta "ninguém se preocupou em demonstrar os efeitos positivos da formação para

²⁶ Idem.

os trabalhadores".

A DESENTEX pretende continuar a desenvolver, paralelamente às práticas de formação informais, acções de formação formal pois sente necessidade, quer de relembrar e renovar os conteúdos programáticos anteriormente transmitidos, que se encontram actualmente já esquecidos, quer porque os equipamentos tecnológicos tendem a complexificar-se, exigindo cada vez mais uma aprendizagem de novos conhecimentos devidamente sistematizada. Existe mesmo um projecto de criarem uma estrutura interna de formação, à qual ficará afecto um profissional especializado na função que tratará de todas as questões neste domínio: planeamento, definição de conteúdos e de duração das acções, sua gestão e organização interna, contratação e formação de formadores, etc. . A orientação a conferir à formação assimirá duas modalidades: uma consistirá em vocacionar um profissional para trabalhar individualmente com mini-grupos de trabalhadores de forma continuada, "até porque a formação não pode ser dada de uma forma intensiva e depois parar" como afirma a accionista mais jovem; outra será a de manter a política de formação de longa duração que tenderá a realizar- -se em horário pós-laboral o que, contudo, cria desde já algumas dúvidas quanto à possibilidade de sucesso, quer porque há dificuldades de transporte para determinados zonas habitacionais, quer porque os trabalhadores da empresa têm, na generalidade, uma actividade complementar secundária, o que se poderá traduzir em problemas de assiduidade. Foram aliás estes factores que pesaram quando decidiram realizar as acções de formação em horário laboral.

Segundo os nossos pressupostos teóricos de construção dos diferentes tipos puros de práticas de formação, consideramos que na DESENTEX estas se configuram entre um tipo misto de formação adaptativa e de ajustamento e o de uma formação desenvolvimentista e estratégica.

2.4. A experiência vivida de formação e de trabalho na DESENTEX.

Com o objectivo de analisarmos a experiência vivida de formação e de trabalho por parte dos assalariados aplicámos uma entrevista directiva²⁷ a 30 trabalhadores do núcleo operacional que frequentaram as acções de formação realizadas na DESENTEX em 1987 e 1989.

QUADRO V. 1 CURSOS DE FORMAÇÃO

ÁREAS PROFISSIONAIS	Nº
---------------------	----

²⁷ V. nota metodológica e guião da entrevista aplicada aos assalariados no ponto 2 do anexo H.

Tinturaria	9
Estamparia	13
Preparação	2
Acabamentos	2
Expedição	1
Encarregados	3
TOTAL	30

2.4.1. Caracterização sócio-demográfica dos assalariados.

Os trabalhadores entrevistados, fundamentalmente do sexo masculino (apenas foram alvo de estudo 2 indivíduos do sexo feminino, profissionais de revista e de preparação de tintas), residem na bacia de emprego do Vale do Ave (27 indivíduos), particularmente no concelho de implantação da empresa. Apenas 3 trabalhadores residem fora da bacia de emprego, o que indicia o fraco poder de atracção da empresa face ao exterior.

Este grupo de trabalhadores apresenta uma estrutura etária jovem, tendo 50% 30 ou menos anos de idade e apenas 3 indivíduos mais de 40 anos. Esta estrutura etária explica que os trabalhadores em causa apresentem níveis de escolaridade que podem ser considerados relativamente razoáveis face ao contexto sectorial e regional em que se inserem (cf. subponto 3.3. do cap. IV).

QUADRO V. 2
NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

	Nº
Sabe ler e escrever	1
Ensino básico primário	8
Ensino básico preparatório	15
Ensino secundário geral unificado	5
Ensino médio	1
TOTAL	30

Se associarmos os níveis de escolaridade à idade de abandono do sistema de ensino, deparamo-nos com elevadas taxas de insucesso escolar²⁸ total, cujo valor é de 80%. Assim se compreende que, apesar dos incentivos concedidos pela DESENTEX para a prossecução dos estudos, nenhum dos trabalhadores entrevistados se encontre na situação de trabalhador-estudante, o que revela a "aversão" à escola por parte de agentes cujas experiências educativas foram frequentemente mal sucedidas.

QUADRO V. 3
INSUCESSO ESCOLAR POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

NÍVEIS DE ESCOLARIDADE MARCADOS POR INSUCESSO ESCOLAR	Nº	Taxa (%)
Ensino básico primário	7	87,5
Ensino básico preparatório	12	80,0
Ensino secundário geral unificado	5	100,0
TOTAL	24	80,0

²⁸ Calculada pela razão entre o número de indivíduos com insucesso (aferidos pela relação entre os escalões etários regulares de frequência e os níveis de escolaridade correspondentes) e a população total ou referente a cada escalão etário.

NB: Os escalões etários considerados como regulares para a frequência dos níveis de escolaridade onde se verifica insucesso escolar são, respectivamente, 7-10, 11-12 e 13-15 anos de idade.

Aliás, se atendermos à origem social destes trabalhadores, verificamos que as suas habilitações escolares reproduzem, de certa forma, a ausência ou o baixo nível de escolaridade dos seus progenitores, apesar de estes apresentarem níveis de escolaridade significativamente mais baixos (29 trabalhadores são filhos de pais com o ensino básico primário ou analfabetos), o que é resultado, entre outros factores, do contexto histórico em que vivenciaram a sua experiência escolar.

A "herança" ao nível profissional é igualmente patente. Constatamos que os trabalhadores entrevistados são, na sua maioria, filhos de operários, fundamentalmente afectos ao STV: 23 indivíduos são filhos de pais operários e 17 de mães operárias, dos quais para ambos os casos, 14 com actividade profissional no STV. A profissão de agricultor tem uma incidência significativamente menor, sendo exercida apenas por 5 pais e 4 mães, sendo, para estas últimas, evidente a sua ocupação na execução das tarefas domésticas (9 mães), o que traduz a própria estrutura sectorial do emprego na região.

Em ambos os casos, a maioria dos pais (28) e das mães (21) são ou eram TPCO, na medida em que se verifica já uma grande incidência de reformados (12 pais e 11 mães), sendo igualmente o desemprego uma realidade patente (6 pais e 5 mães), situações estas que, provavelmente, já estarão associadas a práticas de afastamento resultantes do processo de reestruturação no STV.

O cruzamento entre o lugar de classe do grupo doméstico de origem e o lugar de classe do indivíduo²⁹, permite-nos concluir uma quase ausência de mobilidade social em que se detecta:

- 3 casos de mobilidade social ascendente, 1 da pequena burguesia de execução e 2 do operariado industrial, para a pequena burguesia técnica e de enquadramento intermédio;
- 2 casos de mobilidade social descendente que, da burguesia empresarial e proprietária e da pequena burguesia independente e proprietária, passam a operariado industrial.

As restantes situações de classe mantêm-se relativamente inalteradas: 10 indivíduos em que a situação de classe de operariado industrial se mantém entre pais e filhos; 11 em que o grupo doméstico de origem se inseria no operariado industrial, estatuto ao qual os trabalhadores actualmente associam o de agricultores (5 trabalhadores pertencentes ao operariado industrial e agrícola) ou o inerente ao exercício de outras actividades complementares (6 trabalhadores pertencentes ao operariado pluriactivo ou parcial), o que revela um acentuar da pluriactividade como meio de subsistência complementar.

A análise da origem social dos trabalhadores em causa conduz-nos a corroborar a teoria bourdiana da reprodução social, ao nível profissional e ao nível da situação de classe, com excepção da situação escolar que é sensivelmente melhorada pela própria dinâmica de evolução do sistema educativo.

Analisando o grupo doméstico composto pelos assalariados em estudo e os seus cônjuges, estes contabilizam um total de 20 agregados familiares. O nível de escolaridade das esposas é na generalidade mais baixo do que o dos próprios assalariados: com o ensino básico preparatório e o ensino básico primário temos 7 cônjuges em cada nível, sendo o analfabetismo relativamente superior (2 indivíduos). As suas mulheres são na maioria TPCO (17) e profissionais operárias (18), 15 das quais exercem actualmente a sua profissão no STV. Tal significa que, dos trabalhadores que constituem agregado familiar, 15 estão dependentes na sua sobrevivência da ITV, o que os torna particularmente inseguros dadas as situações de desemprego que tendem a intensificar-se na bacia de emprego do Vale do Ave, resultantes da crise do sector. Todavia, a situação de desemprego dos cônjuges (3 indivíduos) não é ainda uma realidade marcante nestes agregados familiares.

2.4.2. A formação: uma experiência positiva na óptica dos assalariados da DESENTEX.

Dos cerca de 164 trabalhadores³⁰ que frequentaram as acções de formação, 73% mantêm-se hoje a trabalhar na DESENTEX, o que pode ser considerado como sinónimo de um investimento em formação com resultados razoáveis em termos de taxa de estabilização da mão-de-obra formada. Deste modo, confirma-se o postulado segundo o qual o investimento em formação é um dos meios possíveis de reter os assalariados na empresa e de os motivar para o seu projecto, rentabilizando-o por esta via.

Os trabalhadores entrevistados frequentaram a formação fundamentalmente por proposta da empresa (20 indivíduos). Para 10 trabalhadores, a formação foi-lhes imposta, o que se apresenta como

²⁹ Os lugares de classe do grupo doméstico de origem e individual foram definidos com base nas grelhas propostas por Costa, Machado e Almeida (1990: 221 e 1988) tendo as profissões sido aferidas de acordo com a nova CNP (IEFP, 1994).

³⁰ Saliente-se que nem todos estes trabalhadores integram a base de sondagem a partir da qual se constituiu a amostra, na medida em que da listagem de trabalhadores que frequentaram as acções de formação excluímos aqueles que já não se encontram a desempenhar funções na DESENTEX.

contraditório ao discurso dos dirigentes que afirmam que a formação foi proposta aos assalariados, auscultando-se a sua disponibilidade e motivação para a frequentarem, salientando ainda que uma grande parte deles a ela aderiram voluntariamente.

Os indivíduos apontam como razões prioritárias para a empresa ter organizado acções de formação formais, a necessidade de actualizar e aperfeiçoarem os seus conhecimentos e as mudanças verificadas no interior da empresa (ao nível tecnológico do processo de fabrico, dos métodos de trabalho e do produto, bem como alterações nas suas funções) (v. quadro V. 4). Saliente-se que 13 indivíduos associam ambas as causas, o que indicia que as modificações ao nível do sistema técnico da empresa implicaram uma necessidade de acréscimo, aperfeiçoamento e renovação dos seus conhecimentos/saberes. O facto de alguns trabalhadores destacarem objectivos utilitaristas na frequência da formação - tais como acrescer a possibilidade de obter uma promoção profissional ou de terem acesso a uma bolsa de formação -, acentua a pertinência da questão levantada anteriormente do voluntarismo no acesso à formação ficar igualmente a dever-se a razões instrumentais.

QUADRO V. 4
RAZÕES DA ORGANIZAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO

	Nº
Mudanças na empresa	16
Necessidade de actualizar e aperfeiçoar conhecimentos	25
Objectivos utilitaristas	8
Nenhuma razão em especial	2
TOTAL	51

NB: Tratamento individualizado da frequência de respostas à questão que compreende a possibilidade de escolha múltipla.

Os conteúdos programáticos ministrados são considerados pelos trabalhadores como sendo fundamentalmente "muito importantes", ainda que seguidos, com valores distanciados, do qualificativo "importantes".

Na generalidade, manifestam um grande interesse sobre os conteúdos directamente ligados à sua actividade profissional, particularmente no domínio da formação teórica que incide sobre conteúdos de orientação técnica e prática em que, como nos afirma um dos nossos interlocutores, "aprendíamos a composição dos tecidos e as fases da produção deles e víamos filmes de como fazem o tecido e como isso tem influência no nosso trabalho". São, aliás, estes os aspectos salientados como os mais positivos de toda a formação. O inverso verifica-se para a formação não directamente relacionada com o desempenho laboral, particularmente nos conteúdos teóricos de carácter restrito e nos de orientação comportamental/relacional que apenas foram considerados como um aspecto positivo da formação por 3 indivíduos. Destaque-se ainda que 4 trabalhadores valorizam a formação em geral pelos seus aspectos intrínsecos na medida em que a reconhecem como fonte de enriquecimento e valorização profissional e pessoal.

Contudo, em tais avaliações é preciso atender que a maior parte dos trabalhadores considera que não frequentou aulas práticas, quer as ministradas no domínio da sua função e no interior da sua secção (21 indivíduos), quer as ministradas fora do domínio da sua especialidade e portanto noutras secções da empresa que não a sua (27 trabalhadores). Quando questionamos os dirigentes sobre tal facto, o engenheiro de produção explica-nos que "as pessoas não têm consciência desta formação porque é algo que nós estamos sempre a fazer, portanto não se apercebem (...), confundem um pouco a formação que naqueles anos foi formalizada porque tínhamos uma candidatura, conteúdos sistematizados e formadores escolhidos, com a que temos permanentemente na empresa; para eles, mantém-se a sua actividade quotidiana" e prossegue "com certeza que alguns se aperceberam, como por exemplo aqueles que estavam nas máquinas de preparação prévia de tecido e foram para as râmolas; outros não, se passaram de um *jet* para outro tipo de *jet* ou para um *jigger*, porque isto é normal fazermos". Relativamente a esta última parte do depoimento, verificamos exactamente o contrário, isto é, dos poucos trabalhadores entrevistados que têm consciência que frequentaram formação prática, são mais aqueles que consideram que a realizaram no interior da sua secção (9 trabalhadores) do que aqueles que afirmam ter tido formação noutras secções (3 trabalhadores). Por outro lado, esta afirmação confirma o depoimento dos trabalhadores sobre o facto de não terem tido acesso à formação prática de conteúdo técnico em postos de trabalho doutras secções que não as suas.

Contudo, na perspectiva dos dirigentes, o facto de grande parte dos trabalhadores considerar que não frequentou formação prática, deve-se, por um lado, às práticas de formação contínua ministradas diariamente no posto de trabalho e, por outro, porque, ao procurarem fomentar a multivalência de competências, optam por práticas de rotação entre diferentes postos de trabalho. De qualquer forma, alguns depoimentos dos trabalhadores demonstram de facto que a formação prática não

teve uma incidência tão nítida quanto a formação teórica, afirmando alguns deles que era imprescindível associar a teoria à prática de trabalho. O mesmo tipo de opinião é revelada quando questionamos os trabalhadores acerca dos aspectos que mais lhes desagradaram na formação. Embora 11 trabalhadores não salientem qualquer aspecto negativo, 4 denunciam exactamente a inutilidade da formação face às necessidades de conhecimentos que os seus postos de trabalho exigem; a estes podemos associar 5 trabalhadores que afirmam o seu desagrado face ao facto de lhes terem sido ministrados conteúdos programáticos não directamente relacionados com a sua actividade laboral.

Na maioria dos casos os trabalhadores entrevistados afirmaram não terem dificuldades em acompanhar a formação, o que revela, particularmente no domínio da formação teórica de orientação restrita e técnica ministrada por formadores externos, que foi realmente bem conduzida e as temáticas foram tratadas de forma acessível e adequada. Tal é corroborado pelos nossos interlocutores quando afirmam, nas palavras de um deles, que os formadores "explicavam as coisas tantas vezes quanto as necessárias para aprendermos bem". Doutra forma, os trabalhadores, fundamentalmente os mais velhos com níveis de escolaridade mais baixos, teriam com certeza grandes dificuldades em acompanhá-la o que, não acontecendo, na sua própria opinião, nos permite inferir a existência de um certo grau de sucesso no processo de aprendizagem. Esta constatação reafirma a importância que assume o facto de os formadores procurarem ter em consideração os conhecimentos e as dificuldades dos formandos, optando, sempre que possível, por uma individualização da formação, a mais indicada para públicos alvo com baixos níveis de qualificações, cujos saberes directamente associados à acção, são dificilmente "abstraíveis" em espaço formativo, tendo os formadores de ir ao encontro dos saberes práticos dos formandos.

Apercebemo-nos que os formandos estabelecem uma certa similitude entre a formação ministrada na empresa e a escolarização formal, o que se deve à orientação eminentemente teórica que assumiu. Tal poderia consubstanciar-se em atitudes de recusa e resistência à formação, particularmente porque estamos face a uma população com elevadas taxas de insucesso escolar, o que não se verificou, dadas as metodologias pedagógicas activas e o enfoque fundamentalmente individual assumido pela formação.

Curiosamente, apenas 5 formandos consideram que a educação escolar não teve qualquer importância e utilidade para a formação interna, dado que os conteúdos eram completamente distintos, ao contrário dos restantes trabalhadores que demonstram ter consciência que a escola os munuiu de elementos básicos, ao desenvolver as suas capacidades de compreensão e de aprendizagem, fundamentais para conseguirem acompanhar a formação. Na realidade, os conhecimentos básicos, de carácter abstracto-formal adquiridos, no sistema de ensino, ainda que possam ser incipientes, são fundamentais para a constituição de uma estrutura cognitiva que permita aos agentes a aquisição de novos saberes.

Todavia, as maiores dificuldades em termos de acompanhamento da formação, ainda que não significativas, porque apenas salientadas por 5 trabalhadores, verificaram-se nos conteúdos teóricos restritos, coincidindo exactamente com aqueles que os trabalhadores consideram menos importantes, e que exigem um desenvolvimento cognitivo maior.

De uma maneira geral, e centrando-nos nos conteúdos ministrados nas aulas teóricas por razões óbvias, os trabalhadores consideram que a duração da formação foi adequada, ainda que 11 assalariados afirmem que aquela foi insuficiente. A mesma opinião é partilhada pelos poucos trabalhadores que participaram em aulas práticas. Ninguém afirma que a formação teve uma duração excessiva o que, de certa forma, é descoincidente com a percepção dos dirigentes de que determinadas fases da formação, porque longas, provocaram cansaço e aborrecimento por parte dos trabalhadores; muito pelo contrário, estes salientam a sua insuficiência para uma consolidação eficaz dos conhecimentos.

A análise documental orientou-nos para a existência de um elevado número de formadores-trabalhadores integrantes do núcleo operacional da DESENTEX, a monitorizarem formação teórica e prática, respectivamente 30 e 2 em 1987 e 8 para ambas as modalidades em 1989.

Verificamos que muitos dos trabalhadores que, em princípio também deveriam ter sido formadores, dado que constavam da respectiva listagem, não monitorizaram de facto formação, como nos confirmou o director fabril, enquanto outros não tiveram consciência disso por razões semelhantes ao que se teria passado para os trabalhadores no domínio das aulas práticas. Esta última hipótese é de certa forma corroborada quando o único formador-trabalhador com o qual mantivemos contacto afirma que a sua actividade de formação se centrou em aulas teóricas onde ministrava conteúdos de orientação prática.

Só nos foi possível trocar impressões com este indivíduo (encarregado), o qual não tinha qualquer ideia sobre o motivo que teria presidido à sua selecção para as funções de formador, até porque os conteúdos que ministrou foram decididos pela direcção, sem que tivesse participado na concepção dos programas. Este papel passivo parece não ter tido quaisquer consequências negativas para o formador, que afirma ter gostado de exercer a sua nova função na medida em que foi uma oportunidade de transmitir os seus conhecimentos, opinião esta que não é totalmente partilhada por alguns dos operacionais, como veremos. Este indivíduo não teve qualquer preparação pedagógica, dispensável, na perspectiva dos dirigentes, porque os formadores-trabalhadores tinham frequentado,

anteriormente, o curso de encarregados, que consideram ser suficiente para os preparar para a transmissão eficaz de conhecimentos. Porém, nenhum conteúdo do referido curso, se orientou especificamente para questões didáticas, o que nos leva novamente a relembrar a ausência de aptidões para o exercício de funções de formador.

Fica em aberto as suas reais competências pedagógicas, quando se verifica que, ao contrário dos formadores externos, não realizou qualquer tipo de avaliação pedagógica, mas apenas uma avaliação empírica de carácter informal acerca do desempenho laboral dos seus formandos. Acresce ainda a frequente atitude de repulsa manifestada pelos formandos face aos formadores internos, o que contrasta novamente com o modo como os formadores externos eram acarinhados e valorizados pelos formandos.

De qualquer forma, a antipatia sentida relativamente aos formadores-trabalhadores pode ser igualmente motivada pelo lugar que ocupam na hierarquia de poder na medida em que são fundamentalmente sujeitos pertencentes ao enquadramento directo. Tal como nos afirma um dos nossos interlocutores, "os chefes não ensinavam aquilo que tinha interesse (...), os segredos profissionais nunca eram explicados porque senão ficávamos a saber como eles e ficávamos iguais a eles". Este depoimento é revelador, por um lado, da relação conflituosa existente entre o enquadramento operacional e os restantes trabalhadores, inversamente ao que se verifica entre os operacionais cujo clima de trabalho e relações laborais são consensualmente consideradas como "ótimas" e, por outro, como as questões da retenção do saber funcionam ainda hoje como uma via de manutenção do poder exercido por parte das chefias. Esta tendência, se assume uma vertente ainda característica do trabalho de ofício, onde os segredos profissionais funcionavam como "arma" geracional de transmissão do ofício aos descendentes, é igualmente demonstrativa de uma relação de poder tipicamente taylorista por parte do enquadramento directo, na qual, não tanto a expropriação do saber, mas a sua não transmissão constitui um trunfo fundamental para garantir a manutenção da sua autoridade. Esta situação promovida por parte de algumas das chefias é incompatível com a estratégia da DESENTEX, que se orienta tendencialmente para uma organização do trabalho baseada em "modelos intermédios" (Liu, 1983: 33-38) e que pretende vencer os novos desafios do actual contexto mundial. Tal exige um novo papel do enquadramento operacional que terá que se assumir cada vez mais como orientador, motivador e formador e abandonar o seu papel tradicional de autoridade controladora e repressiva bem expressa na figura de capataz da OCT. Contudo, trata-se exactamente daquelas rotinas de trabalho que a formação não conseguiu combater em alguns daqueles, na medida em que, estas funções estão fundamentalmente afectas a trabalhadores mais velhos com graus de escolaridade inferiores; estes encontram maiores dificuldade na apreensão de saberes e posturas profissionais que exigem uma alteração radical de muitos dos hábitos de trabalho que constituem a base da sua identidade profissional.

Por outro lado, transparece no discurso dos trabalhadores que, como afirma um deles, "não havia tempo a perder com a formação porque a produção tinha que ser dada", o que levava a que, por vezes, os trabalhadores-formadores tivessem que faltar. Este depoimento é corroborado pelo próprio formador-trabalhador em causa que, questionado sob a forma como conciliava os dois tipos de actividades, afirma que suspendia as funções de formador quando era necessário no seu posto de trabalho.

2.4.3. O impacto determinante das práticas de formação no reforço da capacidade competitiva da DESENTEX.

O objectivo da análise que realizámos neste domínio pretende responder a duas questões fundamentais:

- avaliar de que modo as práticas de formação se traduzem ou não em alterações no conteúdo do trabalho desempenhado pelos assalariados através da análise dos seus comportamentos profissionais;

- aferir das repercussões das práticas de formação nas condições de exploração da empresa.

A partir daqui encontramos-nos em condições de avaliar o impacto das práticas de formação na capacidade competitiva da DESENTEX.

2.4.3.1. A intensidade das relações entre a formação e o desempenho laboral.

A maior parte dos trabalhadores entrevistados (23) faz uso dos conhecimentos/saberes que adquiriu na formação na sua prática quotidiana de trabalho, ainda que de uma forma parcial. Apenas 3 indivíduos afirmam utilizar todos os conhecimentos/saberes aprendidos contra 4 que consideram não os utilizar. Todavia, para 22 trabalhadores, a formação não constitui um elemento imprescindível e decisivo do seu desempenho laboral porque a consideram frequentemente como insuficiente ou dispensável o que, à partida, parece paradoxal com a utilização que fazem dos conhecimentos/saberes. O que à

primeira vista nos parecia contraditório é-nos esclarecido pelo encarregado geral da DESENTEX quando afirma "a formação foi teórica e as pessoas não a cimentaram na prática (...), muitas esqueceram a utilidade que a maior parte da formação tem para o trabalho que fazem". Tal significa que, como a formação teve um cunho acentuadamente teórico ainda que referenciado a situações concretas de trabalho, os assalariados tendem a não racionalizar a sua importância para o desempenho laboral, apenas reconhecida por 8 trabalhadores.

Por outro lado, e como se trata de uma formação que teve uma incidência decisiva em conteúdos teóricos restritos e técnicos, onde se pretendia promover a aquisição de conhecimentos sobre o funcionamento da globalidade da empresa e das diferentes secções produtivas, é compreensível que a sua utilidade directa para o desempenho laboral não tenha sido perfeitamente apreendida e consciencializada, ainda para mais numa população onde foi frequente ouvirmos dizer "onde se aprende é aqui, na máquina". De qualquer maneira, aquele objectivo intencional parece ter sido atingido, quando a maioria dos trabalhadores considera que o seu conhecimento acerca do funcionamento da empresa aumentou, ainda que 10 afirmem que este se manteve, o que pode ser explicado pelo facto de já o dominaram ou então, de não deterem "ferramentas cognitivas" capazes de lhes facultarem a aprendizagem da essência do processo formativo. Assim sendo, as competências ao nível do saber propriamente dito (Le Boterf, 1989a), concretizadas em conhecimentos ao nível dos saberes teóricos de base e saberes técnicos e proceduais (Malgaive, 1990) parecem ter sido incrementadas.

De qualquer forma, a maioria dos trabalhadores considera que a formação lhes facultou competências transferíveis. Para cerca de 12 trabalhadores trata-se de um grau de transferibilidade médio na medida em que a formação lhes proporcionou conhecimentos multivalentes que se traduzem em competências concretas para ocuparem vários postos de trabalho ligados entre si e pertencentes a uma família de profissões. Todavia, 9 indivíduos adquiriram um grau de transferibilidade de competências elevado, o que significa que interiorizaram de facto os conhecimentos/saberes latos e polivalentes transmitidos na medida em que se consideram aptos a ocupar postos de trabalho relativos a empregos tipo diferenciados ou a diferentes famílias de profissões. Porém, para um conjunto de 9 trabalhadores, a formação apenas se concretizou na aprendizagem de conhecimentos relativos a um posto de trabalho e, portanto, num grau de transferibilidade nulo. De todo o modo, os objectivos de transferibilidade consubstanciados nos conteúdos programáticos foram, de certa forma, atingidos por grande parte dos trabalhadores, o que indicia uma melhoria das competências aos níveis do saber e do saber-fazer (Le Boterf, 1989a).

2.4.3.2. O impacto da formação nos comportamentos profissionais: uma mediação favorável pela organização do trabalho.

Auscultando o núcleo operacional acerca das suas apreciações subjectivas sobre o impacto da formação nos comportamentos profissionais, procurámos avaliar o balanço que realizam acerca das exigências do conteúdo do seu trabalho antes e após a frequência das acções de formação profissional. Foi assim possível apurar que os trabalhadores se deparam com:

- um grau de complexidade das tarefas executadas semelhante (18 trabalhadores), ainda que dos restantes 12, metade considere que o conteúdo do seu trabalho se complexificou e outra metade se simplificou. Estes últimos, com opiniões opostas referem frequentemente o facto de, quer a complexificação, quer a simplificação estarem associadas frequentemente à introdução de novos equipamentos tecnológicos;
- um menor grau de especialização (7 indivíduos) e uma maior multivalência das competências (23 trabalhadores). Esta é mais acentuada e assume um carácter mais lato para 12 trabalhadores e menos relevante e mais restrita para 11 assalariados, na medida em que os primeiros detêm competências que lhes permitem executar a totalidade das tarefas da sua secção, enquanto os segundos apenas realizam algumas tarefas que a produção final da secção onde se inserem exige;
- competências polivalentes pouco acentuadas na medida em que apenas 9 trabalhadores realizam tarefas doutras secções, contra 21 indivíduos que apenas executam funções no interior da sua secção;
- um ritmo de trabalho idêntico (16 trabalhadores) ou maior (13 indivíduos), sendo a intensificação do ritmo de trabalho frequentemente associada a uma maior rigidez no controlo do trabalho. Tal como alguém nos afirma, "aqui é mais produtividade, mais trabalho, ninguém fica parado";
- um maior grau de autonomia e de independência na realização das suas funções (15 trabalhadores), ainda que 13 trabalhadores considerem que neste domínio a situação se manteve inalterada;
- um maior grau de responsabilidade na realização do seu trabalho (19 trabalhadores), apesar de 11 afirmarem que a responsabilidade exigida se manteve;
- uma intensificação das actividades de controlo e verificação do trabalho que desenvolvem (28 trabalhadores). Contudo, esta era já uma prática habitual, ainda que menos rigorosa, para 23 trabalhadores no período anterior à formação.

As práticas de formação parecem ter introduzido alterações pouco significativas aos níveis do ambiente e das relações de trabalho e da forma de resolução dos problemas.

Relativamente à primeira situação, 23 trabalhadores consideram que a formação manteve o tipo de relacionamento entre colegas e o ambiente de trabalho que é considerado, maioritariamente, como salutar. Aliás, a formação teve uma parca orientação para conteúdos de carácter comportamental/relacional que se restringiram ao tratamento de algumas temáticas sobre higiene e segurança no trabalho, não tendo deste modo grande influência, na perspectiva dos assalariados, no domínio do saber-fazer social (Le Boterf, 1989a), opinião esta que contrasta com a dos dirigentes, como já tivemos ocasião de referir.

No domínio da resolução de problemas, saliente-se que o posicionamento assumido por 29 indivíduos é idêntico ao já existente antes da frequência das acções de formação. O quadro V.5 é elucidativo da actual forma de actuação dos trabalhadores neste campo.

QUADRO V. 5
MODOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

POSICIONAMENTOS ASSUMIDOS PELOS ASSALARIADOS	Nº
Resolução com a ajuda do chefe de máquina	16
Resolução por via do recurso a terceiros	8
Resolução autónoma	6
TOTAL	30

A grande incidência da resolução dos disfuncionamentos com a ajuda do superior hierárquico, neste caso o chefe de máquina, explica-se pelo facto de o trabalho se organizar fundamentalmente em equipas que laboram em torno de um equipamento, cooperando e ajudando-se mutuamente na realização de uma mesma função. Todavia, 8 trabalhadores detêm um baixo grau de autonomia na realização das suas actividades de trabalho, inversamente ao que se passa com os restantes 6 indivíduos.

Assim sendo, verificamos que 10 trabalhadores nunca são chamados por outros colegas para os ajudarem e/ou resolverem problemas. Todavia, 20 trabalhadores participam regularmente neste tipo de actividade, destacando-se 8 que, para além de auxiliarem os colegas, também os ensinam a resolver os disfuncionamentos para que, da próxima vez, os possam solucionar sozinhos, assumindo estes últimos formalmente o processo de aprendizagem informal.

QUADRO V. 6
AUXÍLIO PRESTADO AOS COLEGAS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

TIPO DE AUXÍLIO PRESTADO	Nº
Resolve-lhes os problemas	2
Ajuda-os e resolve-lhes os problemas	10
Ensina-os e ajuda-os a resolver os problemas	8
TOTAL	20

Estamos assim face a modalidades de aprendizagem informal que assumem pertinência no interior da DESENTEX, quer no domínio da resolução dos problemas no interior da equipa, quer no de entreaajuda na resolução de disfuncionamentos que surgem no trabalho que está a ser executado por outros colegas. Esta situação aponta-nos para uma realidade laboral em que a maioria dos trabalhadores assume frequentemente a posição de formador e formando, ainda que de um modo informal, o que nos conduz a afirmar que existe uma postura de "pedagogização da empresa" (Lopes, 1993: 63) no interior da DESENTEX, que se traduz na própria capacidade de desenvolver a sua aprendizagem, resultado de uma estratégia de gestão e de um modo de organização do trabalho que fomenta uma aptidão para a aprendizagem e a rentabiliza em seu proveito.

Ainda a este nível, deparamo-nos com uma outra modalidade de aprendizagem informal: um número significativo de trabalhadores afirma dedicar, sempre que necessário, algum do seu tempo de trabalho a ensinar outros colegas, fundamentalmente aprendizes e estagiários (14 indivíduos) ou trabalhadores seus subordinados (6 indivíduos). Contudo, se esta última actividade se mantém, a primeira tem vindo a sofrer grandes alterações dada a política de contenção de admissões pela qual a DESENTEX tem optado, de modo a evitar custos fixos em pessoal e a poder fazer face à instabilidade do mercado com a flexibilidade necessária. Alguns trabalhadores denunciam a este propósito que "a

empresa quer ter o menos pessoas possíveis e mais máquinas, por isso também não temos gente para ensinar, os que cá estão já sabem".

A opinião do enquadramento directo sobre a influência das práticas de formação no desempenho laboral dos assalariados é genericamente positiva. Dos três membros do enquadramento directo (encarregados) entrevistados, 2 consideram que a principal vantagem da formação foi consciencializar os operacionais sobre a necessidade de cumprir parâmetros de qualidade, o que se traduziu numa libertação de algumas das suas funções na medida em que agora apenas se limitam a verificar resultados do trabalho dos subordinados, nomeadamente pela análise das "fichas brancas". Um dos encarregados mantém uma atitude de indiferença face à influência da formação no desempenho laboral, afirmando que continua a ter de acompanhar permanentemente a execução das suas actividades. Apesar de assim ser, todos consideraram que a formação não teve qualquer efeito negativo no desempenho dos seus subordinados.

Na DESENTEX, as práticas de formação não tiveram qualquer influência ao nível macro da organização do trabalho, a qual mantém, na sua essência, os seus traços fundamentais. As alterações verificadas resultam da intensificação do processo de planeamento e da introdução de inovações tecnológicas o que, por sua vez, teve repercussões ao nível do conteúdo micro do conjunto de postos de trabalho.

Os processos paralelos de planeamento e controlo das actividades laborais intensificaram-se ao nível micro, o que se concretiza no maior grau de responsabilização que os trabalhadores reconhecem que passaram a ter de assumir. Por outro lado, as mudanças verificadas ficam a dever-se fundamentalmente aos processos de modernização tecnológica, que impuseram a necessidade de encetar processos formativos formais, devidamente reflectidos e sistematizados. Só mediadas pela introdução de equipamentos tecnologicamente mais sofisticados, as práticas de formação se traduziram numa alteração dos conteúdos de trabalho.

Deste modo, podemos afirmar que a introdução de inovações tecnológicas associada a uma opção de incremento, aperfeiçoamento e renovação das competências se aproxima de uma "estratégia antropocêntrica" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128), na medida em que se reconhece que os RH existentes na DESENTEX são detentores de um *know how* específico que é necessário potenciar de modo a adaptá-lo às novas exigências. Assim sendo, parece estarmos face uma concepção dos RH do núcleo operacional enquanto elementos decisivos de uma rentabilização eficaz do novo equipamento tecnológico.

Justifica-se, assim, a opção da empresa, corroborada por um número significativo de trabalhadores, em aumentar a sua autonomia, a sua responsabilidade, bem como as suas competências multivalentes por via de um processo formativo que teve como objectivo incrementar o conhecimento integrado dos RH sobre o processo produtivo em que estão envolvidos, bem como alargar e mesmo enriquecer o conteúdo do trabalho e motivá-los para o projecto da empresa, apostando numa cooperação entre áreas funcionais - como é o caso das reuniões semanais, das modalidades de formação informais ou ainda da diminuição da especialização - e numa maior descentralização do poder. Estas tendências são mais nítidas nas três secções produtivas vitais da empresa pelo próprio conteúdo do trabalho e pelo carácter decisivo da qualidade do trabalho aqui realizado para a produção final da empresa.

Assim sendo, a formação acabou por introduzir alterações que podemos considerar significativas ao nível do conteúdo micro da actividade laboral, isto é, dos comportamentos profissionais dos assalariados quer de cariz qualitativo, quer em termos de incidências quantitativas.

É notável uma certa evolução em termos de enriquecimento dos conteúdos de trabalho que apelam ao domínio de conhecimentos/saberes e respectivas competências que parecem ter sido desenvolvidos com sucesso no interior da DESENTEX: o domínio dos saberes teóricos de base e do saber técnico e procedual (Malglaiive, 1990) que se concretizam em competências ao nível do saber (Le Boterf, 1989a), e ainda o domínio do saber-fazer prático (Malglaiive, 1990) operacionalizado em competências do saber-fazer (Le Boterf, 1989a). Doutra modo não nos depararíamos com uma diminuição do trabalho especializado e com um aumento da multivalência e mesmo da polivalência, com um aumento do grau de autonomia e de independência na realização do trabalho, nem com uma maior responsabilização do trabalhador pelo seu desempenho laboral.

A DESENTEX parece estar apostada em desenvolver e enriquecer as competências do núcleo operacional como factor decisivo da sua competitividade.

2.4.3.3. O impacto da formação na melhoria das condições de exploração. A excepção dos comportamentos absentistas.

O postulado teórico que defendemos acerca da avaliação dos efeitos da formação nas condições de exploração das empresas (cf subponto 4.2. do cap. III) permite, através de uma análise complementar à dos seus efeitos nos comportamentos profissionais, dar conta, ainda que de uma forma parcial, da sua capacidade competitiva e de que modo a formação contribui para o seu reforço ou não.

Os resultados da DESENTEX ao nível dos indicadores utilizados para medir o impacto da formação nas suas condições de exploração são influenciados por uma multiplicidade de factores cujos efeitos são impossíveis de isolar. Destaque-se, nomeadamente, os indicadores de cariz eminentemente económico - nível de produtividade do trabalho e índice de defeitos - cujas performances são, em parte, resultantes do processo de inovação tecnológica. Conscientes destas limitações, procuramos aferir o impacto da formação num conjunto de indicadores das condições de exploração³¹ da DESENTEX, que já vêm sendo tratados ao longo de toda a exposição.

Sistematizando, e tendo em conta os anos de 1987, 1989 e 1993, verificamos, na generalidade, uma performance positiva relativamente aos seguintes indicadores:

- o nível de produtividade do trabalho mais que duplicou entre os dois anos limites, apresentando uma taxa de variação de cerca de 103%. Esta é, no entanto, bastante superior entre 1987 e 1989 com um crescimento da ordem dos 257%;
- o índice de defeitos apresenta uma diminuição significativa com um acréscimo substancial da qualidade de produção, opinião esta partilhada por todos os dirigentes;
- a taxa de acidentes de trabalho sofre um decréscimo muito significativo de cerca de 34‰ entre 1987 e 1989, voltando a aumentar, ainda que ligeiramente (5‰), em 1993.
- o índice de rotação diminuiu cerca de 64% entre 1987 e 1993, atingindo neste último ano um valor quase nulo, apesar de se ter mantido constante entre 1987 e 1989.

Porém, a taxa de absentismo apresenta uma tendência de acréscimo nos diferentes anos em análise, vindo progressivamente a aumentar, cerca de 1 % por ano, passando de 4% em 1987 para 6% em 1993, o que se concretiza num comportamento negativo.

Com as devidas precauções, podemos concluir que a formação teve um efeito positivo directo e imediato nos indicadores directamente ligados ao funcionamento interno do processo de trabalho, isto é, na produtividade do trabalho, no índice de defeitos e na taxa de acidentes de trabalho cujas performances foram efectivamente melhoradas precisamente nos anos em que decorreu a formação. O mesmo não se verifica para o índice de rotação, na medida em que a sua grande diminuição surge após as acções de formação, o que é indicador de que a este nível o impacto da formação não tende a ser imediato, exigindo uma consolidação dos efeitos formativos, provavelmente por via de efeitos indirectos e/ou mediados, nomeadamente ao nível das práticas de gestão dos RH ou das formas de organização do trabalho. Todavia, a formação parece não ter qualquer efeito, nem directo, nem diferido, sobre a taxa de absentismo, apesar de todos os esforços paralelos desenvolvidos pelo serviço de pessoal para a combater. A sua explicação poderá residir, pelo menos, parcialmente no exercício de actividades profissionais complementares a que os trabalhadores se dedicam, como teremos oportunidade de analisar para os assalariados entrevistados.

Destaque-se ainda que, relativamente a 1989, em 1993 se verifica um ligeiro decréscimo da produtividade do trabalho (43%), um aumento (ainda que pouco significativo) da taxa de acidentes de trabalho (5‰) e um novo aumento da taxa de absentismo (1%). Os índices de defeitos parecem ter também registado um ligeiro aumento, segundo os depoimentos dos dirigentes. Deste modo, deparamo-nos com uma quebra nas melhorias de performance obtidas após a formação o que, se, por um lado, indicia que os efeitos da formação não se mantêm duradouros e que a sua consolidação é relativamente curta, por outro, explica exactamente a necessidade que os dirigentes da DESENTEX sentem em criarem uma estrutura de formação capaz de ministrar continuamente uma formação devidamente pensada e sistematizada de forma a que os resultados obtidos aquando das práticas de formação se afigurem como uma constante para a empresa.

Podemos concluir assim com um maior grau de certeza que as práticas de formação formais tiveram um efeito que se pode considerar genericamente como positivo nas condições de exploração da empresa.

Aliando estas conclusões, às retiradas ao nível dos comportamentos profissionais dos assalariados, afirmamos, com prudência, que as práticas de formação reforçaram a capacidade competitiva da DESENTEX.

³¹ Os indicadores utilizados constam da análise quantitativa dos BS integrados no quadro G.2 do anexo G, com excepção do índice de defeitos, cuja avaliação é meramente qualitativa.

2.4.4. A trajectória profissional e formativa dos assalariados da DESENTEX.

A trajectória de um indivíduo é marcada por todo um conjunto de mediações sociais que já tivemos oportunidade de problematizar (cf. subponto 4.3.1. do cap. III).

Algumas delas já foram constatadas ao longo da exposição precedente, nomeadamente a origem social e respectivas repercussões no domínio educativo. Outras, tais como as desigualdades de acesso ao emprego e à formação, os empregos ocupados, as diferentes situações profissionais e formativas vividas (emprego, desemprego, formação,...), a sua afectação pelas estratégias das empresas no domínio da gestão dos RH e da formação, bem como os próprios projectos profissionais e formativos dos indivíduos, serão tratadas seguidamente. Procuramos assim dar conta da história sócio-profissional vivida pelos trabalhadores da DESENTEX tendo em consideração as suas características biográficas e escolares (cf. subponto 2.4.1. deste cap.), formativas e profissionais, bem como os seus projectos futuros.

2.4.4.1. O acesso ao emprego: os constrangimentos na escolha da profissão e a sua aprendizagem informal.

Dos trabalhadores entrevistados, 17 começaram a exercer a sua actividade profissional entre os 15 e os 17 anos de idade, ainda que 8 indivíduos tenham acedido mais cedo ao "mercado de trabalho", entre os 12 e os 14 anos de idade. Paralelamente, 50% abandonaram o sistema de ensino entre os 13 e os 14 anos de idade.

O tempo de espera da oportunidade de acesso ao emprego foi para estes sujeitos relativamente longo. Comparando a idade mediana de abandono da escola com a de acesso ao primeiro emprego, verificamos que metade dos indivíduos em causa passaram aproximadamente dois anos numa situação indefinida fora da escola e do "mercado de trabalho", o que significa que não há um acesso imediato ao emprego, não sendo líquido, nem linear o lugar comum de que, na região, as crianças/adolescentes abandonam a escola para irem directamente trabalhar para a "fábrica".

QUADRO V. 7
MEDIANA DE IDADES

MEDIANA	
Idade de abandono da escola	14
Idade de acesso ao primeiro emprego	16

Verifica-se ainda que 14 dos trabalhadores entrevistados enveredaram pela sua profissão motivados por factores nos quais se articulam os constrangimentos das estruturas sociais e as opções individuais. Contudo, são os factores reveladores de imposição social que predominam, quando verificamos que 23 indivíduos se encaminharam para a sua profissão por influência familiar ou porque lhes surgiu aquela oportunidade de emprego. Apenas 7 sujeitos consideram ter tido total autonomia na sua decisão profissional, afirmando ter por ela optado por gostarem da profissão, por verem nela a possibilidade de realização de projectos futuros ou por razões derivadas do exercício da profissão, tal como obter uma remuneração satisfatória³².

Aprenderam a executar as funções inerentes à sua profissão de uma forma informal, através da experiência de trabalho, com colegas ou superiores hierárquicos. Apenas 2 trabalhadores afirmam ter passado por um processo de aprendizagem formal no seio do sistema de ensino, mas enfatizando uma formação do tipo escolar e não de vertente profissionalizante. Mesmo estes últimos associam a aprendizagem formal ao processo de aprendizagem informal no interior de empresas.

Estamos assim face a trabalhadores que, tendo entrado para o "mercado de trabalho" ainda em idade escolar, não tiveram oportunidade de uma aprendizagem formalizada da sua profissão que surgiu nas suas vidas de um modo quase aleatório e cuja aprendizagem se processou de forma informal no quotidiano de trabalho. É de salientar que a influência familiar no processo de acesso ao emprego, bem como na aprendizagem da profissão apenas é revelada, respectivamente por 4 e 2 trabalhadores, realidade esta que confirma exactamente a opção da direcção da empresa no domínio do recrutamento, em que apenas se admitem descendentes de familiares quando estes apresentam um perfil adequado, evitando, assim as relações de parentesco como via de acesso privilegiado ao "mercado de trabalho", estratégia esta comumente utilizada na região do Vale do Ave.

2.4.4.2. Trajectória profissional externa à DESENTEX: a fraca incidência no STV.

³² Trata-se de uma questão que admitia a possibilidade de resposta múltipla, daí os resultados quantitativos obtidos ultrapassarem o número total da população em análise.

Mais de metade dos trabalhadores entrevistados não iniciaram a sua trajectória profissional na DESENTEX. Tiveram fundamentalmente uma situação de emprego no sector secundário da economia na condição de TPCO.

Na primeira situação de emprego, dos 16 trabalhadores em causa, apenas 6³³ iniciaram a sua actividade profissional no STV, assumindo maior incidência o assalariamento no sector da construção civil e obras públicas (7 trabalhadores).

Os restantes 14 trabalhadores apresentam uma trajectória profissional marcada pelo imobilismo motivado pela permanência na DESENTEX desde que ingressaram no "mercado de trabalho".

Podemos afirmar que, apesar de estarmos face a um conjunto de trabalhadores em que mais de 50% apresenta uma trajectória profissional marcada pela mobilidade no "mercado de trabalho", a relação iniciática com o STV apenas abrange 6 trabalhadores.

Embora o exercício da profissão de agricultor não seja relevante (apenas 3 trabalhadores exerciam actividade neste sector na primeira situação de emprego), os depoimentos dos nossos interlocutores indiciam que, durante o período transitório entre a saída do sistema de ensino e a entrada no "mercado de trabalho", os indivíduos trabalharam em explorações agrícolas, familiares ou não, ajudando os pais. Contudo, não consideram esta actividade como um emprego na medida em que não se tratava de uma ocupação de carácter sistemático e remunerada.

Procurando aferir o padrão da dimensão qualificação do trabalho³⁴ caracterizador da primeira e segunda situações de emprego no STV, salientam-se 2 trabalhadores por se apresentarem no patamar mais elevado dos tipos de trajectórias profissionais, isto é, com trajectórias profissionais altamente qualificantes, como se pode visualizar no quadro V.8.

Todavia verificamos que, ao contrário do que se postulou teoricamente, a situação de emprego inicial no domínio da qualificação do trabalho não tem um papel decisivo nas situações de emprego posteriores. Apesar destes indivíduos terem já uma experiência no STV, em alguns casos caracterizada por um índice de qualificação indicador da detenção de competências profissionais de nível qualitativamente elevado, tal situação parece não ter qualquer influência ao nível da trajectória profissional interna na DESENTEX. A nossa constatação baseia-se no facto de não termos encontrado qualquer relação entre a dimensão qualificação do trabalho da trajectória profissional externa e os índices caracterizadores das diferentes dimensões - qualificação, precaridade e carreira - da trajectória profissional interna. Ao que parece a experiência profissional anterior no STV não tem qualquer peso no tipo de trajectória interna. Saliente-se contudo, que estamos a tratar de uma situação que, na totalidade, abrange 5 trabalhadores, o que é muito pouco significativo.

QUADRO V. 8
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO
TRABALHO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS EXTERNAS

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS EXTERNAS	Nº
Desqualificante	1
Não Qualificante	1
Qualificante	1
Altamente Qualificante	2
TOTAL	5

2.4.4.3. O desemprego: sua ausência nas trajectórias profissionais.

A situação de desemprego tem uma incidência quase nula, quer em termos de número de assalariados atingidos, quer em termos da frequência com que surge nas suas trajectórias profissionais.

Apenas 2 dos trabalhadores entrevistados experimentaram uma situação de desemprego: um deles, uma situação de desemprego de curta duração (menor ou igual a seis meses) e outro de longa duração (superior a seis meses). As razões que presidiram à situação de desemprego residem em opções pessoais da iniciativa do trabalhador.

2.4.4.4. A pluriactividade: um traço típico das trajectórias profissionais.

Metade dos assalariados exerce, para além da sua actividade principal na DESENTEX,

³³ Destes 6 trabalhadores não foi objecto de análise a trajectória profissional de um dos indivíduos, na medida em que a sua profissão não se enquadra no interior das actividades do núcleo operacional, as únicas que foram objecto de análise.

³⁴ V. explanação da metodologia utilizada na aferição deste índice no ponto 1 do anexo E.

actividades complementares, o que confirma os depoimentos dos dirigentes a este respeito. Esta possibilidade é facilitada pelo facto de a empresa trabalhar por turnos, o que permite aos trabalhadores disporem de tempo livre para se dedicarem a actividades extra que funcionam como um complemento do rendimento salarial e como um factor importante de amortecimento da crise vivida no sector, sobretudo para os agregados familiares totalmente dependentes do STV.

As actividades complementares são exercidas na agricultura por 8 indivíduos, fundamentalmente de forma ocasional, o que se deve ao seu carácter de sazonalidade até porque metade destes indivíduos são TPCO, sendo requisitados em determinados períodos de trabalho agrícola mais intenso. Os restantes trabalham por conta própria ou em explorações agrícolas familiares. Também em carácter ocasional, são exercidas actividades de electricista e mecânico de automóveis.

Curiosamente, há outro tipo de actividades, como as de vendedor, motorista e pintor, que os trabalhadores exercem regularmente, 4 na condição de TPCO e 3 por conta própria sem assalariados.

Deste modo, também nas actividades complementares o assalariamento é uma característica marcante desta população (8 indivíduos).

2.4.4.5. A irrelevância da frequência de acções de formação externas à DESENTEX.

A frequência de acções de formação não tem qualquer significado nas trajectórias profissionais dos trabalhadores alvo de análise. Para além dos cursos ministrados na empresa, apenas 1 trabalhador frequentou uma acção de formação segundo uma modalidade peculiar: um curso de formação à distância na área da electromecânica, ministrado por uma entidade privada de formação, cujos custos foram assumidos pelo próprio indivíduo. Porém, considera que os conhecimentos adquiridos foram insuficientes e que a formação não teve qualquer utilidade para a sua situação profissional, na medida em que não lhe permitiu dominar os conhecimentos fundamentais da área de formação em que apostou.

O facto de se registar uma ausência quase total da procura de formação fica-se a dever a três razões fundamentais, não mutuamente exclusivas:

- por um lado, para os 14 sujeitos que iniciaram a sua trajectória profissional na DESENTEX, o facto de esta apostar em práticas de formação contínua e permanentes de carácter informal, funciona como um factor que faz com que os trabalhadores não sintam necessidade de recorrer a modalidades de aprendizagem formais fora da empresa;

- por outro, resulta da incapacidade de acção e de autonomia dos indivíduos neste domínio, uma vez que, quando surgiu a oportunidade de frequentarem acções de formação formais, grande parte dos assalariados a elas aderiu voluntariamente;

- finalmente, por razões inerentes a atitudes de resistência à formação formal, frequentemente associada à aprendizagem escolar, onde as experiências de insucesso tornam os agentes adversos face à necessidade de enfrentar novas situações. Esta concepção reducionista da formação resulta, em parte, do passado biográfico e escolar dos indivíduos. Por um lado, o processo de escolarização foi frequentemente uma experiência mal sucedida e, por outro, não surge como um elemento valorizado no meio social de origem, muito pelo contrário, "na escola não se aprende nada, aprende-se é na fábrica, a trabalhar" tal como nos afirma um dos nossos interlocutores. Esta atitude face à formação é objecto de algumas alterações após a frequência das acções de formação formais desenvolvidas pela DESENTEX, como veremos adiante.

2.4.4.6. A trajectória profissional interna: o impacto da estratégia de formação.

2.4.4.6.1. Uma estratégia de formação com tendências pró-activas.

Do ponto de vista do quadro teórico-conceptual de análise, a DESENTEX caracteriza-se por uma estratégia de formação adaptativa e de ajustamento com tendências desenvolvimentistas e estratégicas. Neste sentido, podemos considerar que a sua estratégia de formação se pauta por alguns traços característicos de uma estratégia pró-activa apesar da ténue coordenação existente entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH.

A inexistência de relações significativas entre as práticas de formação de 1987 e 1989 e as práticas de gestão dos RH resulta, por um lado, da ausência de fortes preocupações por parte dos dirigentes em estabelecer uma coordenação entre ambas, e, por outro, pela existência de parâmetros anteriores que já orientavam as práticas de gestão dos RH. Deste modo, e apesar da estratégia de formação assumir uma tendência pró-activa não se traduz, como veremos, num poder inflector das trajectórias profissionais dos assalariados.

À priori, como a DESENTEX já dispunha de uma organização funcional interna com tradução na hierarquia das qualificações e das remunerações e na progressão das carreiras, as práticas de formação, não podiam, na opinião dos vários dirigentes e do responsável pelo serviço do pessoal, modificar estes direitos adquiridos dos trabalhadores. Defendem que tal situação poderia ser implementada se se tratasse de um processo de raiz em que a própria formação e os seus reflexos nos desempenhos profissionais funcionassem como um mecanismo que serviria de base ao estabelecimento das respectivas hierarquizações.

As práticas de formação apresentam algumas ligações explícitas com as práticas de gestão dos

RH, afirmando-se uma estratégia de formação que se concretiza nas seguintes articulações:

- a formação permite evitar o recurso a práticas de afastamento dos assalariados, orientando-se para a manutenção do número de postos de trabalho. O aperfeiçoamento e a reciclagem dos conhecimentos dos formandos permitiu assegurar o seu emprego na medida em que aumentou o grau de transferibilidade das suas competências, o que encontra a sua justificação fundamentalmente na orientação dos conteúdos de formação;

- a formação funcionou como um mecanismo de motivação no trabalho e de envolvimento dos trabalhadores no projecto da empresa. Verificou-se uma evolução dos trabalhadores no desempenho das suas funções e um maior interesse por estas, adaptando-se às novas exigências e envolvendo-se na capacidade de lhes dar resposta;

- a formação facultou a avaliação dos assalariados que possuíam maior potencial de desenvolvimento das suas competências, e, logo que se tornou possível, procuraram aproveitá-los, promovendo-os para uma função ou profissão de grau mais elevado na estrutura interna de qualificações. No entanto, este processo não foi linear, nem generalizado, uma vez que os trâmites de gestão das carreiras já estavam estabelecidos a priori, podendo, de acordo com os processos previstos, ser ou não acelerados pela formação. Por outro lado, o impacto inflector da estratégia de formação apenas se verificou, como teremos oportunidade de analisar nos pontos seguintes, em 4 trajectórias profissionais caracterizadas pela progressão.

Apesar de considerarmos que a empresa tem um posicionamento positivo face à formação com perspectivas favoráveis e próximas de uma estratégia pró-activa, onde é notória a existência de um projecto de valorização dos RH, ainda que justificado por razões ligadas a uma perspectiva de rentabilização economicista da empresa, não se verifica um esforço de articulação entre as práticas de formação e as práticas de gestão dos RH no sentido de um "co-investimento" (Lopes in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 176). A estratégia de formação orienta-se primordialmente para um pólo de reconhecimento relativo dos esforços colectivos e individuais em formação, que tende a assumir, frequentemente, um cariz simbólico, nomeadamente em termos de prestígio associado ao próprio equipamento ao qual os trabalhadores estão afectos e ao conteúdo do trabalho e não tanto no domínio objectivo manifestado ao nível das trajectórias profissionais. Contudo, tal situação não parece ter-se traduzido em efeitos totalmente perversos para a competitividade da empresa. De facto, na generalidade, as condições de exploração da empresa manifestam a curto prazo um comportamento positivo, apesar de não terem perdurado no tempo. Assim, se, por um lado, o postulado teórico de que o não reconhecimento da formação por parte da empresa se traduziria numa não rentabilização do seu investimento em formação é parcialmente infirmado, ainda que não totalmente, por que a médio/longo prazo as condições de exploração da empresa tendem, como já foi referido, a piorar a sua performance; por outro lado, a evolução dos comportamentos profissionais no sentido de um certo enriquecimento do conteúdo do trabalho, traço característico de uma estratégia pró-activa, terá funcionado, para alguns assalariados, como factor amortecedor de um não reconhecimento formal mas, frequentemente, meramente simbólico, da formação, em termos das suas trajectórias profissionais. Aliás, como veremos mais à frente, os assalariados encaram os efeitos da formação na sua situação profissional de forma relativamente positiva.

2.4.4.6.2. Um breve apontamento metodológico sobre a avaliação de trajectórias profissionais³⁵.

O estudo das trajectórias profissionais internas à empresa tem como objectivo fundamental analisar em que medida as estratégias de formação têm ou não um poder inflectivo nas mesmas. Para tal, considerámos na análise três situações de emprego: a situação de emprego inicial quando o trabalhador é admitido para a empresa; a situação de emprego imediatamente anterior à frequência das acções de formação; a situação de emprego actual, partindo do pressuposto que esta reflecte a influência da estratégia de formação da empresa na trajectória profissional dos assalariados.

Para cada uma destas situações de emprego procuramos avaliar três dimensões caracterizadoras do tipo de inserção do trabalhador na empresa: a dimensão qualificação do trabalho; a dimensão precaridade; a dimensão carreira, as quais foram desdobradas num conjunto de subdimensões. A partir da análise de cada uma das situações de emprego e da aferição combinada dos indicadores das respectivas subdimensões, construímos um índice que permite caracterizar o tipo de inserção profissional dos trabalhadores na empresa para cada uma das dimensões consideradas.

Os três índices, um relativo à dimensão qualificação do trabalho, outro à dimensão precaridade e outro à dimensão carreira são objecto de uma classificação de forma a aferirmos o tipo de trajectória profissional em cada dimensão. Na sua avaliação privilegiámos a comparação entre o momento imediatamente anterior à frequência das acções de formação e o momento actual. Isto é, o balanço comparativo realizado parte do pressuposto de que há uma tendência geral de evolução da trajectória profissional e que a segunda situação de emprego considerada - a imediatamente anterior à frequência

³⁵ O apontamento metodológico aqui realizado tem como objectivo munir o leitor de uma noção genérica sobre os procedimentos de avaliação das trajectórias profissionais. Para uma compreensão integral da construção dos instrumentos teórico-metodológicos de análise e da avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais e respectivos procedimentos, recomenda-se a leitura do anexo E logo que finalizada esta primeira abordagem.

das acções de formação - representa já uma "capitalização" do percurso do trabalhador na empresa desde que nela iniciou a sua actividade de trabalho. Por outro lado, como o nosso objectivo é testar o impacto da estratégia de formação da empresa na trajectória profissional dos assalariados, atribuímos uma importância preponderante à comparação entre a situação de emprego anterior à formação e a actual, aferindo a tendência geral para a qual se orienta a trajectória profissional dos agentes.

No sentido de caracterizar o padrão tipificador de carácter diacrónico das trajectórias profissionais para cada uma das dimensões em análise foi definido um qualificativo que permite aferir de forma mais rigorosa a tendência da trajectória profissional provocada pelo impacto da estratégia de formação em cada uma das dimensões consideradas. Os qualificativos escolhidos são os de "evolutivo", "estável" e "regressivo". Ficamos assim face a três padrões caracterizadores do tipo de impacto motivado pela estratégia de formação na trajectória profissional.

De forma a elaborarmos uma tipificação final das trajectórias profissionais, avaliando o impacto formativo inflector ou não da estratégia de formação, procedemos ao cruzamento de cada um dos padrões tipificadores entre si relativos a cada dimensão caracterizadora do tipo de inserção profissional do trabalhador na empresa. Esta avaliação tem como critério básico de análise a ponderação da tendência mais forte verificada na trajectória profissional em termos do seu grau de transformação, utilizando-se desta vez os qualificativos: "com progressão" para trajectórias profissionais onde a tendência evolutiva é predominante; "sem evolução" para as trajectórias profissionais estáveis, indiciadoras de uma inserção profissional de estabilização, na qual a estratégia de formação não teve qualquer poder inflector; "com involução" para as trajectórias onde a tendência regressiva predomina, indicando uma situação de retrocesso; "indefinidas" para aquelas onde não é possível aferir uma tendência dominante caracterizadora do seu grau de transformação.

É, contudo, de salientar, mais uma vez, que estamos conscientes que é impossível afirmar sem precauções que a estratégia de formação da empresa teve ou não um poder inflectivo no tipo de trajectórias profissionais em análise, na medida em que, por um lado, há todo um conjunto de factores mediadores que as influenciam e dos quais é impossível isolar os seus efeitos e, por outro, a própria empresa é detentora de uma política de gestão dos RH pautada por determinados parâmetros que, à priori, determinam o grau de evolução das trajectórias profissionais. Deste modo, a avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais deve ser entendida em termos probabilísticos e nunca determinísticos.

2.4.4.6.3. Os padrões caracterizadores das trajectórias profissionais: uma avaliação individualizada do impacto da estratégia de formação adaptativa e de ajustamento com tendências desenvolvimentistas e estratégicas.

A análise do padrão da dimensão qualificação do trabalho permite-nos afirmar sinteticamente que, na DESENTEX, predominam as trajectórias profissionais qualificantes, o que está associado à própria forma de organização do trabalho, tendo as estratégias de formação um impacto ainda significativo nas trajectórias, dado que encontramos 6 trabalhadores com trajectórias profissionais evolutivas e 4 com trajectórias profissionais regressivas, como se pode visualizar no quadro V.9.

Constata-se que há um nítido predomínio de trajectórias profissionais qualificantes estáveis (18 indivíduos). Tratam-se de trajectórias nas quais a formação não teve qualquer influência, mantendo as características assumidas na situação de emprego anterior. Os trabalhadores em causa realizam um trabalho enriquecido, genericamente caracterizado por um conteúdo diversificado, associado à execução de tarefas diferenciadas e à ocupação de um ou vários postos de trabalho, podendo ocupar uma posição hierárquica de executante autónomo ou de chefia. No exercício das suas funções é-lhes exigida a utilização de capacidades intelectuais de concepção - particularmente no domínio da interpretação, da compreensão da complexidade e da abstracção -, de coordenação no domínio das relações quer inter-funcionais, quer intra-funcionais e, conseqüentemente, uma capacidade de resolução de problemas.

QUADRO V. 9
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO DAS
TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO	Nº
Desqualificante Estável	2
Não Qualificante Evolutiva	2
Não Qualificante Regressiva	4
Qualificante Evolutiva	2
Qualificante Estável	18
Altamente Qualificante Evolutiva	2
TOTAL	30

Todavia, a estratégia de formação da DESENTEX teve um contributo positivo para 6 trabalhadores que apresentam trajectórias profissionais evolutivas, as quais estão afectas a padrões quer não qualificantes, quer qualificantes, bem como altamente qualificantes do trabalho.

A caracterização dos dois últimos tipos não levanta quaisquer problemas de interpretação uma vez que se trata de uma nítida evolução das trajectórias profissionais. Estas caracterizam-se pelo enriquecimento do conteúdo do trabalho, pelas capacidades intelectuais que os trabalhadores têm de pôr em prática em que, no caso da trajectória altamente qualificante, lhes são exigidas qualidades de concepção com particular singularidade na criatividade e imaginação, associadas às já anteriormente referidas para as trajectórias profissionais qualificantes, e pela posição de executante autónomo ou de chefia.

As maiores reticências colocam-se quando nos deparamos com trajectórias profissionais não qualificantes evolutivas: trata-se de trajectórias que, apesar de não contribuírem para o desenvolvimento e potencialização dos conhecimentos/saberes e competências dos indivíduos, também não provocam uma situação de desqualificação do trabalhador. São trajectórias profissionais cujo conteúdo do trabalho se caracteriza pela realização de tarefas semelhantes que assumem um carácter repetitivo e monótono, apesar dos profissionais poderem estar afectos a um ou vários postos de trabalho mas, sempre, numa posição de autonomia na realização das suas funções, quer de operacional, quer de enquadramento directo. Porém, as qualidades exigidas assumem um carácter restrito, na medida em que apenas necessitam de fazer uso de capacidades manuais no domínio da destreza e da habilidade, da percepção, ao nível da capacidade de julgar, de atenção e de concentração, podendo ainda obrigar a pôr em prática uma capacidade de trabalhar em equipa. Tais exigências não resultam num decréscimo em quantidade e em qualidade dos conhecimentos/saberes e competências dos trabalhadores. A verificar-se esta situação estaríamos face a uma "desqualificação absoluta do trabalhador" (Freysenet, 1978: 62-65) resultado da não utilização ou de condições degradantes de uso das competências dos trabalhadores, provocando um efeito regressivo sobre os seus conhecimentos/saberes. Ora, não é esta a tendência verificada nestas trajectórias profissionais não qualificantes evolutivas, que poderão prosseguir um caminho inverso no sentido de uma trajectória qualificante. Saliente-se, contudo, que poderá ser a situação caracterizadora das duas trajectórias profissionais desqualificantes estáveis e que, paralelamente, tende a posicionar-se como o cenário mais provável para 4 trabalhadores com trajectórias profissionais não qualificantes regressivas, em que a estratégia de formação da DESENTEX teve sobre elas um efeito de retrocesso. As trajectórias profissionais desqualificantes são caracterizadas pelo facto de os assalariados ocuparem um ou vários postos de trabalho, executarem sempre a mesma tarefa ou tarefas semelhantes de carácter repetitivo e monótono, numa posição de executante autónoma ou subordinada a normas de trabalho e a ordens rígidas. Assim sendo, também as qualidades requeridas se limitam a capacidades manuais de destreza e de percepção, particularmente de julgamento e de atenção sobre o funcionamento do equipamento produtivo.

A tendência para trajectórias profissionais regressivas apenas nos surge na DESENTEX na dimensão qualificação do trabalho, estando ausentes das restantes dimensões em análise, o que poderá estar associado à necessidade, afirmada pelos dirigentes, de realizarem transferências entre postos de trabalho resultantes das inovações tecnológicas, mantendo, no entanto, o indivíduo a sua posição aos restantes níveis. Deste modo, podemos avançar a hipótese de que este retrocesso não constitui um efeito directo da estratégia de formação da empresa, mas um resultado mediado pelos processos de

introdução de equipamentos automatizados que leva estes trabalhadores a serem deslocados para actividades profissionais qualitativamente menos enriquecedoras. Tal situação põe em causa, ainda que de forma pouco significativa, dada a sua fraca incidência numérica, a "estratégia antropocêntrica" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128) em que a DESENTEX parece apostar.

No domínio da dimensão precaridade, o padrão tipificador demonstra que há na empresa uma nítida preponderância de trajectórias profissionais não precarizantes, o que encontra justificação em dois factores. Por um lado, no número de anos de trajectória profissional dos trabalhadores, incompatível com vínculos contratuais a tempo determinado. Na DESENTEX predominam as trajectórias com uma duração entre 5 a 10 anos (15 trabalhadores) e entre 16 e 20 anos (8 trabalhadores). A duração média das trajectórias profissionais internas é de 12 anos, ainda que 50% dos assalariados se encontrem integrados na empresa há cerca de 10 anos. Por outro lado, nas práticas contratuais e remuneratórias preponderantes na empresa.

A estratégia de formação teve nesta dimensão um impacto não negligenciável quando verificamos que 10 indivíduos apresentam trajectórias profissionais não precarizantes evolutivas.

QUADRO V. 10
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO PRECARIDADE DAS
TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO PRECARIDADE	Nº
Precarizante Estável	11
Não Precarizante Evolutiva	10
Não Precarizante Estável	9
TOTAL	30

A trajectória precarizante estável vivida por 11 trabalhadores encontra a sua razão de ser no facto de estes auferirem uma remuneração fixa de acordo com a que está definida no CCT para a categoria profissional respectiva³⁶ e não terem acesso a remunerações directas variáveis. Para estes indivíduos a formação não teve qualquer impacto nas trajectórias, as quais apresentam as mesmas características das assumidas na situação de emprego anterior à formação.

Os trabalhadores que apresentam trajectórias profissionais não precarizantes (19 indivíduos) estão afectos a contratos de trabalho a tempo indeterminado e auferem um salário superior ao estipulado convencionalmente, na medida em que a empresa detém uma política salarial em que estão previstas práticas remuneratórias fixas superiores às definidas no CCT. Se para 9 destes trabalhadores a situação de não precarização já era uma realidade antes da frequência das acções de formação, para os restantes que apresentam uma trajectória profissional não precarizante evolutiva, a formação teve um efeito positivo resultado da evolução para vínculos contratuais a tempo indeterminado e para uma remuneração superior à definida por convenção contratual.

Ao nível da dimensão carreira, destaca-se, como se pode verificar no quadro V.11, o facto de a maioria dos trabalhadores entrevistados apresentarem uma trajectória profissional de titulares, bem como de a estratégia de formação ter um impacto relativamente pouco significativo, sobretudo se atendermos à preponderância que as trajectórias profissionais estáveis e em transição assumem.

Verificamos que 23 trabalhadores são titulares de uma categoria profissional, o que não significa que já tenham atingido o topo da carreira dado que a DESENTEX detém uma grelha de hierarquização própria que permite ao titular ascender internamente a níveis hierárquicos superiores.

Todavia, para 8 assalariados, a estratégia de formação teve um impacto positivo, contribuindo para a sua ascensão à categoria de titular. Inversamente, deparamo-nos com 4 trabalhadores em situações de transição para os quais a estratégia de formação não teve qualquer influência na sua passagem à titularidade de uma categoria profissional. A mesma situação de ausência de influência se verifica nas trajectórias profissionais de chefia, onde a categoria profissional se mantém.

³⁶ Consideramos que este tipo de remuneração se consubstancia num indicador de precaridade da relação salarial característica da ITV na medida em que os salários desta constituem os mais baixos de toda a indústria transformadora. A remuneração média mensal base e ganho das ITVC ocupam a base da pirâmide de toda a indústria transformadora, incluindo as indústrias extractivas e a construção e obras públicas. Fonte: DE-MESS (1991 e 1992) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

QUADRO V. 11
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO CARREIRA DAS TRAJECTÓRIAS
PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO CARREIRA	Nº
Transição	4
Titular Evolutivo	8
Titular Estável	15
Chefia Estável	3
TOTAL	30

2.4.4.6.4. Uma tentativa de agregação tipológica do impacto da estratégia de formação nas trajectórias profissionais: o acentuar da estabilização e a ausência de involução.

O cruzamento dos padrões tipificadores finais de cada dimensão caracterizadora das trajectórias profissionais conduz-nos a uma agregação tipológica extremamente dispersa, como se pode visualizar no quadro seguinte:

QUADRO V. 12
TIPIFICAÇÃO AGREGADA DOS PADRÕES DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	Nº
Desqualificante, Precarizante, Titular Sem Evolução	2
Não Qualificante, Não Precarizante, Titular Com Progressão	2
Não Qualificante, Precarizante, Titular Sem Evolução	3
Não Qualificante, Não Precarizante, Titular Indefinida	1
Qualificante, Precarizante, em Transição Indefinida	2
Qualificante, Precarizante, Titular Sem Evolução	2
Qualificante, Precarizante, Titular Indefinida	2
Qualificante, Não Precarizante, Titular Sem Evolução a)	12
Qualificante, Não Precarizante, Titular Com Progressão	2
Altamente Qualificante, Não Precarizante, em Transição Indefinida	2
TOTAL	30

a) Agregou-se para este efeito os indivíduos com a categoria de chefia à de titular na medida em que também são titulares, ainda que, se situem, hierarquicamente, a um nível superior.

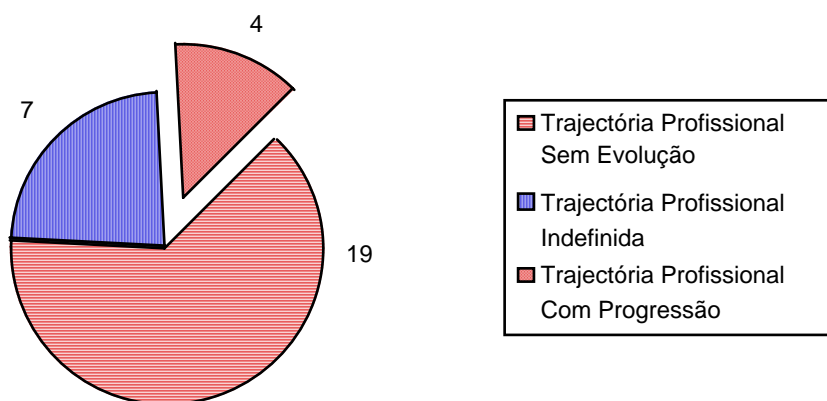
As trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes, titulares sem evolução são as que assumem maior incidência (12 assalariados), o que significa que a inserção profissional destes trabalhadores na empresa é caracterizada por uma situação de estabilização já anterior à frequência das acções de formação profissional, sem que, contudo, verifiquemos qualquer regularidade entre este tipo de trajectória, a sua duração interna, a trajectória profissional externa, a profissão e mesmo os seus níveis de escolaridade (encontram-se aqui desde o indivíduo analfabeto (1) até ao detentor do ensino médio (1), com particular incidência nos indivíduos com o ensino básico primário (4)). Estas mesmas relações foram testadas para os restantes tipos de trajectórias identificados, sem quaisquer resultados significativos.

Em termos genéricos, e tendo em conta apenas o grau de transformação das trajectórias profissionais resultado da estratégia de formação da DESENTEX, as trajectórias profissionais sem evolução predominam entre os assalariados (19), o que significa que tal estratégia teve um poder inflectivo muito parco nas trajectórias profissionais (v. fig. V.2).

A estratégia de formação teve um efeito positivo apenas para 4 trabalhadores, o que significa

que entre a situação de emprego imediatamente anterior à formação e a situação de emprego actual houve uma progressão. As trajectórias profissionais destes indivíduos têm em comum a ausência de precarização e a titularidade, isto é, o facto de integrarem o efectivo permanente da empresa, estando vinculados a um contrato de trabalho a tempo indeterminado, auferirem remunerações superiores às estabelecidas contratualmente e serem titulares de uma categoria profissional. Diferenciam-se na medida em que, se 2 destes trabalhadores apresentam trajectórias profissionais qualificantes, os outros 2 detêm trajectórias profissionais não qualificantes, o que significa que em ambos os casos estão abertas as possibilidades de evoluírem para uma situação de qualificação mais favorável, ainda que sejam detentores de níveis de escolarização relativamente baixos (ensino básico primário (2) ou do ensino básico preparatório (2)).

FIGURA V. 2
IMPACTO DA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO NAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS



Destaque deve ainda ser feito, para o facto de existir um número significativo de assalariados (7) cujas trajectórias profissionais se apresentam com um sentido "desordenado", isto é, sem coerência interna em termos de impacto da estratégia de formação, motivo pelo qual é impossível aferir o seu poder inflectivo naquelas, uma vez que não encontramos uma tendência forte que nos permitisse caracterizá-las.

Finalmente, é de salientar que a combinação dos padrões tipificadores das diferentes dimensões caracterizadoras das trajectórias profissionais se consubstancia na ausência de trajectórias com involução, ou seja, marcadas pelo retrocesso, ainda que, como já tivemos oportunidade de salientar, nos tenhamos deparado com 4 indivíduos nesta situação no padrão tipificador da dimensão qualificação do trabalho, o que não encontra correspondência em termos do índice compósito do padrão da dimensão precaridade e carreira.

Deste modo, indo ao encontro do que Broda afirma (cf. subponto 4.3.2. do cap. III), podemos verificar que apenas alguns trabalhadores do núcleo operacional, provavelmente aqueles que têm probabilidade de ocupar uma posição dominante no processo produtivo, vêem o seu esforço em formação recompensado em termos da sua trajectória profissional. Mesmo aqueles que já exercem uma posição dominante mantêm trajectórias profissionais inalteradas, como é o caso dos trabalhadores com trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes e titulares. Assim, o poder inflectivo da estratégia de formação da DESENTEX apenas se manifesta positivamente em 4 assalariados.

2.4.4.7. A formação e os projectos formativos e profissionais.

2.4.4.7.1. A representação favorável dos assalariados quanto às repercussões da formação na sua situação profissional.

As representações dos assalariados face às repercussões da formação na sua situação profissional, não sendo significativamente diferentes dos resultados analíticos a que chegamos na tipificação das trajectórias profissionais, assumem em alguns domínios uma perspectiva mais favorável. Tal como se pode visualizar no quadro V.13, são estes os relativos à sua contribuição para a prossecução da carreira, para a obtenção de uma promoção profissional e para a estabilidade do emprego, em que os trabalhadores entrevistados maioritariamente consideram que a formação constitui um elemento importante para a consolidação da sua posição na DESENTEX.

QUADRO V. 13
INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO NA CARREIRA, NA PROMOÇÃO
PROFISSIONAL E NA ESTABILIDADE DO EMPREGO

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	PROSSECUÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL	PROMOÇÃO PROFISSIONAL	ESTABILIDADE DO EMPREGO
COM INFLUÊNCIA	18	21	19
SEM INFLUÊNCIA	12	9	11
TOTAL	30	30	30

Procurando relacionar a percepção dos trabalhadores neste domínio com o tipo de trajectórias profissionais, destacam-se algumas relações interessantes.

São fundamentalmente os indivíduos com trajectórias profissionais caracterizadas pela ausência de evolução e pela progressão que, totalizando respectivamente, 19 e 4 trabalhadores, consideram que a formação lhes permitiu obter uma promoção profissional. Se, no segundo caso, tal perspectiva, partilhada por 3 indivíduos, é perfeitamente compreensível, provavelmente para os 14 assalariados com trajectórias profissionais sem evolução que assumem esta posição, tal fica a dever-se a uma possibilidade de ascensão na hierarquia das carreiras interna à empresa, que permite ao titular continuar a progredir no interior da sua categoria profissional. A mesma situação se constata no domínio da segurança do emprego, em que os trabalhadores com trajectórias profissionais sem evolução e com progressão, respectivamente 12 e 3 indivíduos consideram que a formação contribui para acrescer a sua estabilidade no emprego, o que é perfeitamente consonante com a situação de inserção profissional estável de que estes trabalhadores gozam.

Nas trajectórias profissionais com progressão e indefinidas, verificamos que todos os trabalhadores, com excepção de 1 profissional no caso do segundo tipo de trajectória, consideram que a formação foi útil para a prossecução na carreira. Se, no primeiro caso, a representação é consonante com o percurso de ascensão de que os trabalhadores são alvo, para os indivíduos com trajectórias indefinidas, tal facto indicia uma expectativa no sentido de progredirem na carreira.

A formação é encarada numa perspectiva negativista no domínio salarial, no seu contributo para mudar de profissão ou função, bem como para uma possível mudança de emprego ou de empresa, como se pode visualizar no quadro V.14. Este posicionamento quanto aos dois últimos domínios parece, à partida, contraditório se atendermos ao grau de transferibilidade que a maioria dos assalariados considera que a formação lhes proporcionou. Contudo, encontra explicação nas suas próprias expectativas profissionais quando verificamos que 28 trabalhadores perspectivam permanecer em exercício de funções na empresa.

QUADRO V. 14
INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO NA REMUNERAÇÃO, PARA MUDANÇA DE PROFISSÃO
OU FUNÇÃO E PARA MUDANÇA DE EMPREGO OU DE EMPRESA

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	REMUNERAÇÃO	MUDANÇA DE PROFISSÃO OU DE FUNÇÃO	MUDANÇA DE EMPREGO OU DE EMPRESA
COM INFLUÊNCIA	13	6	11
SEM INFLUÊNCIA	17	24	19
TOTAL	30	30	30

Procurámos novamente relacionar as representações negativistas com o tipo de trajectória profissional, não se encontrando situações de regularidade significativas entre elas. Excepção feita no

domínio da utilidade da formação para a mudança de emprego e de empresa em que, dos 4 indivíduos que apresentam trajetórias profissionais com progressão, 3 consideram que a formação pode ser útil para tal mudança, o que significa que interiorizaram a possibilidade de mobilidade no "mercado de trabalho" proporcionada pela formação, nomeadamente ao nível do grau de transferibilidade de competências conferido, o que é corroborado pelas suas próprias aspirações consubstanciadas nos seus projectos de mobilidade.

2.4.4.7.2. A relevância das aspirações a projectos formativos e de mobilidade empresarial e profissional. A ausência de significado do trabalho.

Partindo do pressuposto de que os projectos sócio-profissionais dos indivíduos influenciam parcialmente a sua trajetória profissional, procurámos relacionar estas duas vertentes de análise (cf. 4.3.1. do cap. III). Contudo verificámos que, na generalidade, este postulado é infirmado, na medida em que não se encontram relações significativas entre estes domínios, salvo raras excepções, como teremos oportunidade de relevar adiante.

Desta forma, realizámos uma primeira abordagem na qual analisamos de que forma a experiência de trabalho e de formação influenciou os projectos dos assalariados.

No domínio dos projectos formativos, comparando os comportamentos dos trabalhadores face à formação antes da frequência dos cursos de formação em análise e a sua atitude actual face à formação, podemos afirmar que esta teve uma influência francamente positiva.

Senão, vejamos: antes de a DESENTEX ter optado por levar a cabo práticas de formação formais, apenas 1 indivíduo tinha frequentado uma acção de formação; actualmente a maioria dos trabalhadores (19) aspiram a prosseguir no futuro outras acções. Este projecto formativo é perspectivado por 11 trabalhadores no âmbito da profissão que actualmente exercem, o que pode ser entendido como indicativo de que a formação foi bem sucedida e que os trabalhadores a valorizam como forma de actualização e de aperfeiçoamento profissional. Por outro lado, é igualmente sinónimo de uma fraca propensão para a diversificação profissional, quer no interior do sector onde se encontram inseridos, quer para outros sectores de actividade. Apenas 7 trabalhadores aspiram frequentar acções de formação fora do STV, orientando-se preferencialmente para as áreas de formação de serviços e da electromecânica.

Esta ausência de adesão a projectos formativos, profissionais e sectorialmente diversificados diminui francamente os trunfos que a formação poderia proporcionar a indivíduos inseridos num sector actualmente em profunda reestruturação, mas está intimamente relacionada com a envolvente regional/local e sectorial da bacia de emprego e do sistema produtivo local do Vale do Ave, respectivamente caracterizada pela mono-especialização no sector e pela existência de uma cultura técnica local longínqua enraizada desde a infância e transmitida geracionalmente.

Relativamente aos projectos profissionais, apenas 2 indivíduos têm como expectativa abandonar de facto a DESENTEX.

Contudo no domínio das aspirações, os resultados da análise parecem mais congruentes com a quase total ausência de efeitos positivos da estratégia de formação na trajetória profissional dos trabalhadores.

Ao nível empresarial, 20 trabalhadores afirmam que, se tivessem possibilidades sairiam da empresa: 14 fá-lo-iam se lhes fossem proporcionadas melhores condições extrínsecas de trabalho, tais como uma integração numa empresa mais próspera, a auferir remunerações mais elevadas ou se pudessem concretizar a aspiração de exercer uma actividade por conta própria; 4 fá-lo-iam se tal se consubstanciasse em condições intrínsecas de trabalho melhoradas, nomeadamente numa empresa onde o seu esforço laboral fosse reconhecido e valorizado. Quanto aos assalariados (10) que não aspiram abandonar a empresa, a razão fundamental desta opção é resultado da existência de fortes traços de enraizamento motivados pela sua longa trajetória profissional interna, pelas boas relações de camaradagem e pelo ambiente de trabalho salutar.

Ao nível profissional, verifica-se igualmente que 19 trabalhadores aspiram a um projecto de mudança de profissão, 12 dos quais porque gostariam de exercer uma profissão noutro sector de actividade. Para alguns destes trabalhadores (7), trata-se de uma aspiração consistente com o seu projecto formativo, em que a sua aposta se dirige para actividades dos serviços e da electromecânica. Para os restantes, esta aspiração é, de certa forma, incoerente com o projecto formativo ou com a sua ausência. Novamente as condições extrínsecas à profissão, tais como a segurança no emprego e a elevação remuneratória, assumem relevo no projecto de aspiração à sua mudança. É todavia relevante que dos 11 trabalhadores que não aspiram a mudar de profissão, 7 apresentem como motivo o facto de gostarem e se sentirem realizados na sua profissão, enquanto 4 afirmam uma indisponibilidade pessoal para a aprendizagem de uma nova profissão recorrendo a argumentos do tipo "estou habituado a este trabalho e com a minha idade é chato ter de aprender".

Deste modo, podemos concluir que a maior parte dos trabalhadores aspiram a mudar de empresa e de profissão. O cruzamento destas duas dimensões de análise dos projectos/aspirações dos trabalhadores permite-nos tipificá-los, como se pode visualizar no quadro seguinte.

QUADRO V. 15

PROJECTOS FACE À MUDANÇA DE EMPRESA E DE PROFISSÃO

TIPO DE PROJECTOS	Nº
Projecto de mobilidade empresarial e profissional	15
Projecto de mobilidade empresarial e imobilismo profissional	5
Projecto de imobilismo empresarial e mobilidade profissional	4
Projecto de imobilismo empresarial e profissional	6
TOTAL	30

A importância assumida pelo primeiro tipo de projecto é um indício de que os assalariados não se sentem satisfeitos com o tratamento que lhes é dado pela DESENTEX, nem com a profissão que exercem, considerando como alguns afirmam, e nas palavras de um nosso interlocutor "não sinto reconhecimento, não nos ligam, o trabalho é sujo e ganha-se mal". Este projecto aparece fundamentalmente associado aos trabalhadores com trajetórias profissionais marcadas pela progressão (3 assalariados num total de 4) e com trajetórias qualificantes, não precarizantes e titulares sem evolução (6 assalariados num total de 12). Para os primeiros, tal aspiração justifica-se, como já foi referido, pela interiorização do grau de transferibilidade de competências proporcionada pela formação e, conseqüentemente, por uma aspiração a acelerarem o seu processo de ascensão profissional através da mobilidade no "mercado de trabalho". No caso do segundo tipo de profissionais, o projecto de mobilidade estará associado a uma provável consciencialização da irreversibilidade da sua situação de emprego no interior da DESENTEX, que se mantém estável desde o momento anterior à frequência das acções de formação.

Consideramos que os projectos formativos e profissionais se encontram relacionados com o significado que o trabalho assume para os trabalhadores, bem como o lugar que este ocupa em relação às diferentes esferas da vida social em que o indivíduo se encontra integrado. Este lugar é determinado, na nossa perspectiva de análise empírica, entre outros factores, pela trajetória profissional do indivíduo mediada e aferida pela estratégia de formação. Esta última consideração teórica foi infirmada, na medida em que não encontramos qualquer relação entre o tipo de trajetória profissional dos trabalhadores em causa e os valores face à vida.

Alguns estudos têm demonstrado que, nas últimas décadas, a dimensão instrumental do trabalho se tem vindo a acentuar sobretudo para profissionais com uma inserção desqualificante e precária, enquanto a dimensão expressiva estará fundamentalmente afectada ao segmento primário do "mercado de trabalho".

O caso dos trabalhadores da DESENTEX mostra-se ambivalente. Isto é, apesar de 12 trabalhadores entrevistados apresentarem trajetórias profissionais qualificantes, não precarizantes e titulares com uma inserção relativamente favorável no sistema de emprego, dos restantes, a maioria, depara-se com uma inserção caracterizada por indicadores de desqualificação e/ou não qualificação e/ou precarização (cf. quadro V.12). Sendo assim, do ponto de vista teórico, os primeiros tenderiam a privilegiar a dimensão intrínseca e expressiva do trabalho, enquanto os segundos estariam fundamentalmente afectos a valores instrumentais e extrínsecos.

Ora, o que verificamos é que, tal como se encontra expresso no quadro V.16, 25 trabalhadores privilegiam valores pós-materialistas (Inglehart, 1991) associados a uma função expressiva do trabalho, em que este surge como fonte de realização pessoal, como espaço de convívio ou ainda como fonte de desenvolvimento, ainda que 12 destes profissionais os conjuguem com valores instrumentais, valorizando simultaneamente o trabalho como fonte de rendimentos, de estatuto social, de segurança e como meio de promoção.

QUADRO V. 16
VALORES FACE AO TRABALHO

	Nº
Valores materialistas	5
Valores pós-materialistas	13
Valores materialistas e pós-materialistas	12
TOTAL	30

A razão que preside a este posicionamento encontra a sua explicação, como nos podemos aperceber, no facto de a situação profissional destes assalariados não lhes proporcionar qualquer satisfação no domínio da dimensão instrumental: exercem, na generalidade, profissões sem qualquer prestígio social, mal remuneradas, onde as perspectivas de promoção e carreira são restritas. Daí que sejam conduzidos a optar por um posicionamento de valorização intrínseca e expressiva face ao trabalho.

Esta ambivalência é claramente esclarecida, quando verificamos que, dentre as diferentes instâncias da vida do indivíduo, 20 trabalhadores não atribuem qualquer valor à esfera do trabalho.

QUADRO V. 17

ESFERAS DA VIDA SOCIAL VALORIZADAS

	Nº
Família	28
Tempo livre	14
Trabalho	10
Religião	8
TOTAL	60

NB: Tratamento individualizado da frequência de respostas à questão que compreende a possibilidade de escolha múltipla.

Podemos então concluir que a valorização da dimensão pós-materialista do trabalho deve-se meramente ao facto de este não permitir satisfazer um conjunto de necessidades de carácter económico e social básicas à sobrevivência qualitativa e quantitativa dos indivíduos. O trabalho surge como uma obrigação instrumental constrangedora que satisfaz de forma precária aquelas necessidades. Assim sendo, os profissionais entrevistados procuram nas diferentes esferas da vida social em que participam uma recompensa à sua inserção no segmento secundário do "mercado de trabalho", particularmente na família e nos tempos livres.

3. A IMETECE: um caso de uma estratégia de formação imediatista e utilitarista.

3.1. Caracterização geral.

3.1.1. A cisão de uma grande empresa: a criação da IMETECE.

A IMETECE, criada em finais de 1990, é uma empresa têxtil que se dedica à produção e comercialização de tecidos. Nasceu como resultado da estratégia de autonomização dos sectores produtivos de uma grande empresa familiar, correspondendo ao seu sector de tecelagem.

A "empresa-mãe", fundada em 1957, foi crescendo com uma gestão assegurada ao longo do tempo por gerações familiares sucessivas. Actualmente, as diferentes empresas do grupo são geridas pela segunda e terceira gerações, ainda que a vertente de gestão familiar seja menos acentuada, particularmente na empresa alvo do nosso estudo, onde nenhum dos administradores executivos pertence à família de origem.

Desde a sua fundação, que a "empresa-mãe" se foi desenvolvendo no sentido de um processo de integração vertical (fiação, tecelagem, acabamentos e confecção). Como nos afirma o director produtivo, "nos anos 40 e 50 a tendência era a da verticalização como via de obter uma maior rentabilidade".

Nos anos 70, procedeu-se a uma reorganização da "empresa-mãe" que envolveu, além de melhoramentos produtivos, também investimentos técnicos, com uma mudança radical da produção, que passou de uma incidência em artigos de têxteis lar para a produção de artigos de vestuário.

Entre 1975 e 1988, a "empresa-mãe" passou por um período de instabilidade e de indecisão, como resultado de factores internos da vida social e económica portuguesa, de entre os quais, o nosso interlocutor destaca, "a instabilidade política, o elevado custo do dinheiro e a lei laboral que bloqueou investimentos que não se destinassem a aumentos de produção que, por outro lado, o mercado não pedia". Estes factores não permitiram recolher os benefícios que toda a ITV mundial obteve durante os anos de 1984 a 1988, encontrando-se em 1989/90 a enfrentar "a pior das crises da indústria têxtil dos últimos 30 anos em condições desfavoráveis em relação aos concorrentes", comenta a adjunto do director financeiro.

Face a esta situação, a "empresa-mãe" começa a encarar a possibilidade de uma nova reorganização. Em 1990, a rigidez e a amplitude das estruturas, impôs uma viragem na estratégia seguida até ao momento, procedendo-se a uma divisão dos antigos sectores que vão dar origem à criação de empresas independentes. Nesta época, a empresa contava com cerca de 2000 pessoas ao serviço; actualmente ronda as 1500, distribuídas entre as várias empresas do grupo, o que significa que a estratégia de fragmentação se concretizou, na maioria das empresas, numa redução de efectivos.

A solução de cisão já tinha sido proposta há cinco ou seis anos atrás pela empresa internacional GAMA³⁷ de consultoria na área têxtil, com a qual a "empresa-mãe" mantinha relações privilegiadas desde finais dos anos 60, nomeadamente no domínio do aconselhamento e do apoio operacional ao

³⁷ Esta designação fictícia tem como objectivo manter o anonimato da identificação da empresa.

nível tecnológico, de reorganização produtiva e de análise de rentabilidade. O parecer desta empresa, associado ao de outros consultores da área financeira, conhecedores da problemática do STV mundial, conduziram a que a empresa se desmembrasse na medida em que "já se tinham feito algumas tentativas no sentido de racionalizar, mas começava a ser muito difícil porque a hierarquia dos comandos, na altura, começava-se a dispersar e havia uma certa dificuldade em dominar o sector no seu conjunto (...); quando havia uma reunião tínhamos de meter muita gente no meio e quando se tinha que tomar uma decisão eram dias que se demoravam", revela-nos o director fabril.

O grupo integra actualmente dez empresas autónomas. No domínio do sector produtivo, subdividiu-se em duas empresas de fiacção - uma delas, aliás a única do grupo, já obteve o certificado de garantia de qualidade -, uma de tecelagem, outra de acabamentos e finalmente uma de confecção. Nos sectores de apoio, criou-se uma empresa de serviços auxiliares, uma de informática, outra de contabilidade, uma empresa produtora de energia e outra orientada para funções diversas de comercialização. Entre elas mantêm-se ligações estreitas no domínio da prestação de serviços mútuos. As novas empresas agem com plena independência e com a conseqüente possibilidade de efectuar movimentos de compra e venda autonomamente, ainda que "não podemos pensar que se tenha que deitar fora toda a experiência e *know how* adquirido ao longo dos anos, e seria absurdo não considerar como fornecedores e/ou clientes preferenciais as «empresas irmãs»"³⁸. No entanto, a "administração local" de cada empresa encontra-se submetida ao controlo de uma administração geral do grupo, cujo presidente do conselho de administração é comum a todas as empresas. Isto é, a "empresa mãe" foi transformada numa *holding*, com um conjunto de ramificações, concretizadas em empresas independentes, verificando-se, porém, no domínio dos grandes projectos uma elevada centralização das decisões ao nível da administração geral do grupo.

O objectivo desta estratégia foi o de aproveitar as potencialidades que as empresas mais pequenas, com uma actividade bem delimitada, conferem em termos de uma gestão mais eficaz e duma maior flexibilidade produtiva e capacidade de adaptação ao mercado. Por outro lado, com a nova estrutura, é mais fácil e mais rápido definir novas estratégias, quer a nível comercial, quer a nível produtivo, assim como é mais simples verificar e controlar os desvios verificados e os progressos alcançados.

A nossa análise incide apenas na empresa de produção e comercialização de tecidos para camisaria e vestuário exterior - a IMETECE - cuja história é, no fundo, a da secção de tecelagem que lhe deu origem. Uma sociedade anónima cujo principal accionista é o grupo empresarial entretanto criado com uma participação superior a 99% no seu capital social.

A IMETECE, no processo de autonomização, adquiriu todo o equipamento produtivo e os *stocks* de matérias-primas, de produtos acabados e semi-acabados que correspondiam ao sector de tecelagem daquela unidade vertical, constituída há cerca de 37 anos e "uma das maiores empresas do sector em Portugal", como afirma o adjunto do sector financeiro. Absorveu igualmente todos os seus efectivos, ficando a laborar nas instalações da "empresa-mãe" contra o pagamento de uma renda mensal. Tais "heranças" parecem ter-se consubstanciado mais em desvantagens do que em benefícios, quer porque parte do equipamento se encontrava obsoleto e os efectivos detinham uma idade avançada e baixos graus de escolaridade, quer porque, como veremos, as empresas do grupo a montante e a jusante da tecelagem, particularmente a fiacção e os acabamentos nem sempre se mostram capazes de responder às necessidades impostas pela nova estratégia da IMETECE.

3.1.2. A reorientação estratégica da IMETECE: a especialização num novo produto orientado para um novo mercado.

Até 1990, fabricando artigos de baixa gama, 80% de telas em cru e 20% de tecidos de camisaria de fraca qualidade, a secção de tecelagem da "empresa-mãe" estava a enfrentar o problema inultrapassável dos preços de venda muito inferiores praticados pela concorrência dos países terceiros. Paralelamente, 90% da produção era realizada por encomenda constando de artigos com padrões e com texturas que os clientes impunham. Esta reprodução dos trabalhos encomendados originava uma quantidade enorme de contexturas, número e cores de diferentes fios, com a conseqüente exigência de *stocks* permanentes de fio cru e tingido. Tal variedade repercutia-se em elevados custos, quer produtivos porque os obrigava a trabalhar com muitas teias de comprimento médio (1800 metros) "quantidades impensáveis na conjuntura vivida", quer de imobilização de *stocks*. Estas condições conjugadas "faziam com que todos os dias perdêssemos dinheiro" tal como nos depõe o director fabril.

Deparados com uma empresa autónoma sem viabilidade económica, os administradores da IMETECE decidem optar por uma reorientação estratégica. Os dois administradores executivos - o responsável pelo departamento produtivo e o responsável pelo departamento administrativo-financeiro - realizaram, numa primeira fase, um diagnóstico. Pediram opinião a vários especialistas, entre eles à GAMA, que os aconselharam a abandonar a fabricação de telas em cru que entravam em Portugal a um preço baixíssimo resultado da mão-de-obra barata, desqualificada e fabricada com maquinaria menos evoluída nos NPI. A nova orientação que propunham para a IMETECE era a produção de tecidos de

³⁸ Fonte: Relatório GAMA "Autonomização das empresas".

camisaria de alta qualidade.

Segundo a auditoria da empresa consultora GAMA, a impossibilidade de oferecer um produto à faixa média/alta do mercado ficava a dever-se à ausência, quer de uma colecção ao nível dos melhores produtores europeus, quer de qualidade do produto exigida por este mercado, sem dúvida mais lucrativo, mas mais difícil, quer ainda de um serviço de assistência aos clientes rápido e eficaz. Por sua vez, a alteração para este tipo de produção iria enfrentar a concorrência de países europeus, nomeadamente da Itália, França e Suíça, que, já há muito, se encontravam a fabricar produtos de alta qualidade. Para além disso, impunha que trabalhassem com fios de alta qualidade, pouco frequentes no mercado nacional, com equipamentos tecnológicos avançados e bons acabamentos. Estava patente que era esse o caminho a seguir para garantir a sobrevivência da IMETECE. Assim sendo, optou-se por uma estratégia de especialização, para a qual se encontra hoje fortemente vocacionada, em artigos de camisaria de tinto em fio, de topo de gama, comercializados com base em duas colecções anuais. O seu mercado alvo são os clientes que procuram qualidade e moda, serviços de pequenas séries e uma grande rapidez de entrega. Esta orientação impôs profundas alterações ao nível do sistema de produção e da sua organização, bem como uma forma completamente diferente de comercialização e promoção dos produtos. A empresa que trabalhava e vendia, por encomenda, grandes metragens a um número reduzido de clientes concorrendo ao nível do preço, passava a vender artigos encomendados da sua colecção, tecidos de qualidade de pequenas metragens a um elevado número de clientes, apostando num serviço de rápida capacidade de resposta. Definida a estratégia, inicia-se um trabalho conjunto entre a administração e a GAMA, no sentido de se concretizarem as condições necessárias para a levar a bom termo.

No domínio dos RH directamente produtivos, havia que impôr uma alteração dos "modos de trabalhar". A mão-de-obra estava habituada a fabricar uma tela grosseira, que exigia poucos cuidados produtivos, nomeadamente em termos de qualidade. Os desperdícios de matérias-primas e os defeitos eram uma constante. A vocação actual do par produto/mercado implicava que se apostasse na formação destes assalariados de modo a adequá-los às novas exigências produtivas. Por outro lado, o diagnóstico realizado indicava que, para a produção pretendida, havia um excedente de efectivos: dos 700 existentes apenas precisariam de 500.

Uma necessidade fundamental para a afirmação da IMETECE era apresentar uma colecção que encontrasse acolhimento no mercado europeu. Para tal, houve que contratar um *designer* italiano aconselhado pela GAMA, actualmente responsável pela direcção comercial da empresa em geral, e pela criação e concepção das colecções em particular. Este indivíduo, para além do trabalho de concepção de colecções comerciais, teve de encontrar uma forma de adaptar as suas colecções em termos de colorido e de *design* têxtil ao parque de máquinas da empresa. Como afirma o engenheiro de produção, "este homem teve de encontrar um artigo de média e alta qualidade com um *design* que tivesse impacto comercial e que fosse possível produzir nas máquinas que tínhamos, o que foi - e é - por ele conseguido com todo o mérito". Os tecidos mais sofisticados, que constituem a base da colecção, só podem ser produzidos nos equipamentos de tecelagem mais evoluídos, o que implicou uma intensificação do número de turnos a trabalhar nestas secção, enquanto os restantes, são produzidos nos teares mais lentos.

A afirmação da imagem da empresa no mercado internacional revelou-se difícil, ou porque os potenciais clientes não conheciam a IMETECE, ou porque a associavam a artigos de baixa qualidade. Em 1991, apresentaram a primeira colecção em duas feiras internacionais, Itália e França, mas depararam-se com um clima de grande desconfiança. O director produtivo conta-nos que eram constantemente questionados "vocês vão entregar...? Os desenhos são interessantes e bonitos, a qualidade é boa e os preços não estão maus, mas como é que vai ser no futuro?". Este clima de hostilidade manifestou-se igualmente em Portugal. Desta forma, os dirigentes optaram por visitar pessoalmente futuros clientes estrangeiros e nacionais de forma a incutir-lhes confiança, afirmando-lhes que "a filosofia da empresa era uma filosofia de qualidade e portanto garantíamos uniformidade de qualidade e prazos de entrega". Cumprindo estas condições, conseguiram a preferência de alguns, ainda poucos, clientes estrangeiros e nacionais, iniciando-se o processo de afirmação da imagem da empresa associada a artigos de média e alta qualidade.

Paralelamente, a empresa deparou-se com um processo de resistência por parte dos agentes e vendedores do mercado externo e interno em apresentarem a nova colecção porque consideravam que não tinham clientes para os novos produtos. Tal atitude obrigou a IMETECE a substituir um conjunto de agentes e comerciais que não se compatibilizaram com a nova estratégia prosseguida. Aqui residiram causas de saída de alguns trabalhadores acompanhados de elevados custos materiais e imateriais. O sector comercial foi completamente revitalizado, tendo agora agentes nos principais países da Europa.

Outra exigência da nova estratégia traduziu-se na necessidade de encontrar matérias-primas de qualidade, particularmente bons fios, finos e resistentes, o que implicou uma nova orientação no domínio dos aprovisionamentos. Se até à altura, a IMETECE se abastecia na empresa de fiação do grupo, foi obrigada a abandonar grande parte destas compras (que actualmente rondam os 20%) e a procurar fio de qualidade, no estrangeiro, fundamentalmente em Itália, França e Alemanha. Os processos de aquisição ao exterior foram acompanhados de grandes dificuldades numa primeira fase, uma vez que ninguém conhecia a IMETECE como compradora de fios de qualidade, e afirmavam "Portugal? para que quer este fio? Portugal quer fios grossos para produzir flanelas para África", comenta o director de

produção. Por outro lado, a divisão da empresa tinha criado uma imagem de grandes dificuldades financeiras, herdadas da situação anterior e os próprios bancos prestavam informações negativas acerca da nova empresa, o que fazia com que os fornecedores não lhes concedessem crédito para aquisição de matérias-primas. A partir de 1991, a situação altera-se. A IMETECE começa a ser reconhecida por cumprir os seus compromissos, aliás ponto de honra entre os dirigentes.

Dificuldades de algum modo idênticas foram sentidas na área da tinturaria e dos acabamentos. Na vertente de tingimento mantiveram inicialmente a subcontratação interna destas actividades produtivas à respectiva empresa do grupo. Entretanto, descontentes com a performance daquela e começando a ter credibilidade no mercado, optaram por procurar tinturarias capazes de cumprir os parâmetros de qualidade requeridos. Neste momento trabalham com duas (as quais absorvem 40% desta actividade) cujo par preço/qualidade satisfaz as suas exigências e ainda com a empresa do grupo. Na área dos acabamentos, a subcontratação à empresa do grupo mantém-se, pela simples razão da ausência de disponibilidade temporal para experimentarem novas prestações deste tipo de actividades produtivas, apesar de ser uma prioridade sentida no momento. Afirmam a necessidade de elevar a qualidade neste domínio, nomeadamente porque não estão a ter capacidade de resposta para alguns tipos de acabamentos exigidos pelos clientes, prevendo-se, a curto prazo, subcontratar parte destas actividades a empresas externas. Quando optam por estratégias de externalização face às empresas do grupo, os seus dirigentes são previamente avisados, justificando-se a opção "porque o espírito do grupo implica que só se tire actividades a uma das suas empresas se se ganhar dinheiro com isso, doutro modo não" tal como nos afirma o engenheiro de produção e prossegue: "o problema é que as empresas têm diferentes filosofias de gestão de qualidade e de organização". Sempre que se apresentar como compensador, em termos de qualidade e de preço, pretendem continuar a subcontratar actividades produtivas ao exterior porque, como nos expõe o nosso interlocutor, trata-se de um "espírito de competitividade, é o espírito do administrador que não pertence à família fundadora da «empresa-mãe», que tem uma empresa à sua responsabilidade e que tem de olhar por ela, dar-lhe rentabilidade porque senão os accionistas tiram-nos daqui". Esta afirmação demonstra a expectativa dos dirigentes executivos em afirmar a competitividade da IMETECE.

As concretizações pretendidas exigiam tempo, de modo que o ano de 1991 é considerado, pelos dirigentes, como um ano mau, em termos de resultados, devido quer aos ajustamentos que foi necessário levar a cabo decorrentes da cisão, quer às dificuldades sentidas na tentativa de reorientação estratégica, para além da crise do sector em geral.

Durante os primeiros meses de laboração, mantiveram o tipo de produção anterior porque era fundamental garantir o funcionamento da IMETECE, ainda que "perdêssemos sempre dinheiro..., mas andávamos à procura de novas portas, de novos mercados e a tentar abrir perspectivas", como nos conta o director fabril. A pressão da tesouraria obrigou à venda de *stocks*, gerados pela "empresa-mãe", a preços muito baixos, o que teve um efeito negativo na exploração da IMETECE. Ao fim de alguns meses, já em 1991, começaram a dar os primeiros passos no sentido da reorientação preconizada. Reduziram acentuadamente a produção dos artigos de tela em cru não rentáveis, permanecendo alguma dela como apoio à fase de transição. A apresentação da primeira colecção teve um impacto relativamente fraco no mercado mas considerado pelos dirigentes, nas palavras do accionista do grupo, "com algum sucesso, ainda que com algumas incertezas", dando-lhes, no entanto, força para prosseguirem o caminho escolhido.

Já em 1992, os produtos de média e baixa gama foram substituídos na ordem dos 50% por produtos da faixa média/alta com maior valor acrescentado. Conseguiram conquistar uma fatia do mercado alvo, restrito e competitivo, a produtores europeus consagrados, principalmente italianos e, a par de uma política de consolidação da posição alcançada e a um alargamento gradual da base de produtos e, principalmente de clientes, e mercados (Alemanha e Espanha), implantaram acções de melhoria da produtividade no sentido de aumentar as margens de comercialização. Ao longo deste processo de especialização, tentaram encontrar uma segunda vocação na área dos tintos em peça, a qual foi mal sucedida. No entanto, a diminuição relativa desta componente de produtos foi compensada pelo aumento dos negócios dos tintos em fio que começaram por representar menos de 50% desse volume para, em finais de 1992, rondarem dois terços do volume de vendas. A manutenção ainda actual de alguma produção tradicional tem sido resultado do serviço eficiente e da rentabilidade dos produtos, muito embora a níveis inferiores aos obtidos na área dos tintos em fio. Porém, consideram fundamental sustentar a produção de telas em cru para clientes, desde sempre fiéis à IMETECE.

O estudo e a realização de colecções ao nível dos melhores produtores europeus intensificou-se, decorrendo daqui uma baixa de encomendas com desenhos dos clientes e um aumento da venda dos produtos criados internamente. "O objectivo é a sua substituição total no futuro" afirma-nos o accionista do grupo. A IMETECE encontra-se, neste momento, dotada de um conjunto de meios técnicos e de RH que realizam permanentemente um trabalho de I&D de produtos. Os resultados deste novo sector de desenvolvimento de moda e de criação de colecções traduziram-se, desde logo, na redução e racionalização do número de fios e cores utilizados e na estandardização das contexturas, o que teve como consequência a diminuição de *stocks* em armazém e a racionalização da produção. A partir daqui foi possível obter preços de venda mais elevados e baixar o valor mínimo das encomendas (de 1000 metros para 100 metros) de modo a criar uma clientela mais ampla e remunerativa. Dentro deste projecto a IMETECE foi contemplada, em 1992, com o "Prémio de *Design*" para a indústria têxtil

atribuído pelo Centro Português de *Design*, ICEP e Instituto Português da Qualidade. Como nos revela o director fabril "fazer e apresentar colecções não significa necessariamente vender a colecção; sentimos necessidade de apresentar os nossos produtos duas vezes por ano nas principais feiras internacionais da especialidade, para dar a conhecer aos clientes os pontos de referência sobre as possibilidades da IMETECE a nível produtivo e de reprodutibilidade dos desenhos e das cores, sobre a estrutura de base dos tecidos apresentados ou sobre outros tecidos com pequenas variações de textura". Para a IMETECE, "vender colecção é algo de mais elaborado e de mais abrangente; (...) o desafio é criar produtos adaptados a um determinado mercado, em condições de concorrência que possam ser fabricados numa forma rentável pela empresa e relativamente aos quais seja possível garantir um serviço eficiente, nomeadamente a nível de amostras e de entregas de prazos solicitados. É este conceito de produtividade industrial que precisa de ser promovido e dominado"³⁹.

Consideram que as soluções postas em marcha tiveram resultados positivos, porque, simultaneamente ao "programa de criatividade, qualidade e serviço", procederam a uma reestruturação organizativa, ministraram formação a alguns trabalhadores, reduziram o número de efectivos e introduziram uma nova filosofia de qualidade e de produtividade, acompanhadas da desactivação de máquinas obsoletas, de recuperação de outras e da aquisição de alguns equipamentos novos, mais flexíveis.

Na passagem de 1993 para 1994, a colecção começa, nas palavras dos dirigentes, a ter "um impacto surpreendente no mercado nacional e internacional". As encomendas excedem a capacidade produtiva, o que levou à implementação de dois turnos adicionais para trabalharem com os teares tecnologicamente mais avançados de modo a responderem às necessidades do mercado em artigos mais sofisticados. Paralelamente, organizaram-se em duas frentes: por um lado, de forma a poderem ser fornecedores de tecidos de pequenas metragens, o que consideram ser, segundo as palavras do engenheiro de produção, "um passo em frente porque ultrapassaram todas as empresas portuguesas do género" afirmando que "na Europa, esta medida teve um sucesso espectacular para os confeccionadores de artigos de vestuário de alta qualidade"; por outro, organizaram um sistema informático de controlo da informação e de análise estatística no domínio da gestão das encomendas. Esta vertente concretiza-se no facto de, antes de lançarem a totalidade da colecção, realizarem sempre uma pré-colecção e uma primeira visita aos clientes, de tal modo que as informações dos comerciais são tratadas informaticamente procedendo-se a uma triagem dos artigos mais escolhidos. Destes, são imediatamente postos em produção 500 metros de cada que se encontram logo disponíveis quando apresentam a colecção nas feiras. No mesmo sentido, seguindo a tendência dos tecidos da colecção mais encomendados e através de uma análise estatística das vendas, entram em produção para *stock* os artigos mais vendidos. O objectivo desta medida é, por um lado, disporem de tecidos aptos a serem prontamente entregues e, por outro, rentabilizarem equipamento mais lento e menos produtivo que, de outra forma, estaria imobilizado. É evidente que este tipo de aposta comporta riscos elevados, todavia, tem sido uma medida responsável pelo sucesso obtido na resposta rápida ao cliente. Para a IMETECE vender a colecção é vender um mínimo de 50% de tecidos clássicos, porque estes, se bem escolhidos, encontram sempre escoamento no mercado, independentemente da estação. Desta forma, a estrutura da colecção reflecte esta opção como forma de garantir um mínimo de estabilidade no volume de negócios. Simultaneamente, outro ponto forte consiste na entrega dos cartazes e dos coupons a tempo dos clientes poderem incluí-los nas suas colecções. Doutra forma, o trabalho de colecção é desperdiçado porque um produto fora de moda ou de época não tem qualquer valor comercial.

Nas palavras do accionista, "1994 tem sido um sucesso, temos vindo a aumentar a facturação e ultrapassámos a nossa meta que era de 500 mil contos mês", o que justifica pelos factores de competitividade básicos da IMETECE:

- qualidade do serviço ao cliente caracterizado pela resposta imediata e cumprimento de prazos de entrega;
- desenvolvimento de uma colecção comercial, criativa e diferenciada a par de uma colecção clássica;
- produção de pequenas séries com curtas metragens;
- produtos de média e alta gama com uma forte aposta na qualidade.

Conclui-se que a IMETECE é caracterizada, segundo os critérios ciclo de vida da empresa e do produto, por uma estratégia mista baseada numa orientação empreendedora e de desinvestimento (Des Hors, 1988: 71-73), isto é, por um lado, a empresa lançou-se em novas actividades que comportam algum risco de modo a reagir ao seu baixo nível de performance nas actividades anteriores, apostando em novos produtos e novas acções comerciais e, por outro, eliminou progressiva e parcialmente a fabricação dos artigos menos rentáveis (tintos em peça). Da mesma forma, no domínio do par produto/mercado estamos face a uma estratégia combinada entre a reorientação e a especialização acompanhada de uma estratégia de retirada (Idem: 40-41), concretizada, quer na aposta em salvaguardar a actividade produtiva base com potencial de rentabilidade porque explorada em novos moldes, quer na criação de novas actividades de apoio, a montante e a jusante, que a valorizem, especializando-se num produto orientado para um segmento de mercado distinto, isto é, tecidos de

³⁹ Fonte: "Prémio de *Design* Industrial - 1992".

camisaria e vestuário exterior de média e alta qualidade para mercados altamente competitivos e rentáveis. Neste sentido, aposta-se numa retirada dos artigos de baixa gama não lucrativos, as telas em cru, dada a concorrência dos países terceiros. Actualmente, produz cerca de 95% de tintos em fio de média e alta qualidade e apenas 5% de tintos em peça. Os seus principais mercados de destino são, por ordem decrescente de importância: Portugal, Itália, Inglaterra, França, Suécia, Alemanha e Espanha, tendo neste momento clientes já no Japão, América e Canadá, em que, para o primeiro se dirige 15% da produção e para os restantes 85%. A forma de comercialização dominante é a directa, no mercado nacional e por intermédio de agentes com apoio de vendedores, no mercado externo.

Quando questionados sobre a estratégia futura, os dirigentes são unânimes em considerar que não vale a pena prospectar a médio/longo prazo na medida em que estão inseridos num sector complexo com um mercado complicado. Preferem falar no curto prazo, afirmando que pretendem continuar a prosseguir as linhas gerais da estratégia por que optaram que começa agora a atingir um certo grau de amadurecimento. Todavia, reconhecem que há ainda domínios a aperfeiçoar, salientando como prioridades a subcontratação de serviços de acabamentos especializados e de maior qualidade e a aquisição de equipamento de tecelagem tecnologicamente mais evoluído.

3.1.3. A redução de efectivos: tendência predominante da estrutura do emprego⁴⁰.

O efectivo de RH da IMETECE tem vindo a sofrer grandes alterações desde a constituição da empresa em 1990. Iniciou a sua actividade com 700 trabalhadores, número que tem vindo a ser progressivamente reduzido, de forma mais intensa até 1992. No ano seguinte à sua criação reduz em cerca de 4% o seu efectivo e, em 1992, 9%, aligeirando-se esta tendência em 1993 para 7%. A necessidade de redução do quadro permanente da IMETECE era uma condição viabilizadora da sua sobrevivência, perspectivando-se inicialmente uma diminuição de cerca de 200 trabalhadores. Contudo, em 1993, o sucesso da estratégia prosseguida, concretizada no aumento do volume de vendas e a consequente necessidade de intensificar a produção, leva a um ligeiro retrocesso nos processos de afastamento previstos. Chega-se à conclusão que a redução de efectivos não deveria continuar, sendo de manter os 530 efectivos, número efectivamente atingido em finais daquele ano.

Neste processo, também o índice de emprego apresenta sempre valores inferiores a 100, o que significa que nos anos em análise se assiste a uma diminuição dos postos de trabalho, que encontra correspondência na taxa de saída dos trabalhadores: comparativamente, para os três anos, o índice de emprego diminui e a taxa de saída de trabalhadores aumenta. O índice de rotação acompanha igualmente esta evolução: aumenta entre 1991 e 1992 e volta a decrescer entre este último ano e 1993.

Os motivos de saída dos trabalhadores são substancialmente diferentes entre 1991, 1992 e 1993. No primeiro ano, o abandono da IMETECE faz-se fundamentalmente por iniciativa dos próprios trabalhadores (56%), provavelmente aqueles assalariados que desde o início das acções de formação se "auto-excluíram" por considerarem que não reuniam condições para participar no projecto da empresa. O director produtivo explica-nos esta situação: "começámos a ter reacções ao fim de três meses de formação, indivíduos que diziam: os senhores estão a exigir um grau de qualidade que eu não estou habituado (...), agora estar a aprender e a modificar-me..., eu estou habituado a uma determinada rotina há tantos anos, agora mudar custa-se, portanto se quiser eu vou-me embora, dão-me alguma coisa?". Já nos anos de 1992 e 1993, a maior incidência das saídas deve-se a processos de negociação por mútuo acordo, respectivamente 62% e 76% resultado do facto da IMETECE ter necessidade de afastar trabalhadores que entretanto foram eleitos como disponíveis.

As práticas de afastamento permitiram igualmente que a IMETECE conseguisse diminuir a taxa de trabalhadores em situação de impedimento prolongado, que em 1993 assume um valor quase nulo (0,38%), enquanto em 1991 atingia 11%.

A distribuição do efectivo por sexos ronda genericamente os 60% de emprego masculino, ainda que a sua proporção tenha sido ligeiramente alterada em cerca de 1% de 1991 para 1993, aumentando a taxa de emprego feminina em detrimento da masculina.

A diminuição dos efectivos não se traduziu num abaixamento da sua estrutura etária entre os anos limites em estudo. Consta-se que o nível etário médio e mediano aumentam em cerca de 1 ano. Paralelamente, a taxa de emprego jovem, bem como a da população mais velha com idades iguais ou superiores a 55 anos, vão na generalidade diminuindo. São os escalões etários intermédios que sofrem maiores modificações: se os indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 39 anos diminuem o seu peso na estrutura etária da população em cerca de 6%, o escalão etário seguinte, entre os 40 e os 54 anos de idade, aumenta 9%. Deste modo, não se verificou um rejuvenescimento da população, o que significa que, se um dos critérios de afastamento era a idade mais avançada, não teve resultados concretos, de tal forma que o coeficiente entre a "população jovem/população idosa" aumentou. A tendência para o envelhecimento da população é igualmente patente quando analisamos o nível de antiguidade mediano da IMETECE que vem sempre aumentando: se, em 1991, 53% do efectivo se

⁴⁰ A estrutura do emprego foi objecto de uma análise a partir dos BS de 1991, 1992 e 1993. Esta incidência temporal deve-se ao facto de 1991 e 1992 constituírem os anos durante os quais foram ministradas as acções de formação, enquanto o BS de 1993 agregava os dados disponíveis mais actualizados no momento em que o estudo empírico foi realizado. Os indicadores calculados encontram-se no anexo G, no quadro G.3 relativo à IMETECE, o qual é precedido do quadro G.1 onde se encontram expostas as fórmulas utilizadas no cálculo das taxas e índices respectivos.

encontrava a trabalhar na empresa há mais de 15 anos, em 1993, este valor aumenta para 59%.

Critério decisivo, ainda que não directo, nem focado pelos dirigentes, para a redução dos efectivos parece ter sido o grau de escolaridade, o que se encontra mediado pela própria capacidade dos trabalhadores em acompanharem a formação: quem foi convidado a abandonar a empresa ou quem o fez voluntariamente foram aqueles trabalhadores que demonstraram maior resistência se não à própria formação, pelo menos aos objectivos que, com ela, se pretendiam atingir e, para os quais, os níveis de escolaridade detidos são uma variável influente.

Assim, verificamos uma progressão nítida em termos de perfil escolar dos efectivos com a escolaridade básica ao nível do primeiro, segundo e terceiro ciclos entre 1991 e 1993:

- a taxa de inabilitação escolar diminui acentuadamente passando de 91% para 72%;
- a taxa de escolaridade obrigatória ao nível do segundo ciclo aumenta intensamente, quase quadruplicando, o mesmo se verificando para a taxa de escolaridade obrigatória ao nível do terceiro ciclo que, de um valor inferior a 1%, passa a abranger cerca de 6% da população;
- a taxa de habilitação secundária sofre um ligeiro acréscimo (cerca de 1%), enquanto a taxa de habilitação média e superior se mantém praticamente constante.

No domínio da ENQ não se verificam alterações significativas, apesar da ratio de qualificação apresentar um ligeiríssimo acréscimo fundamentalmente devido ao aumento dos profissionais altamente qualificados e qualificados de cerca de 4%, na medida em que a diminuição dos profissionais semi e não qualificados é muito pouco acentuada (ronda 1%). Saliente-se que a taxa de emprego de profissionais altamente qualificados e qualificados é sempre superior a 50%, o que revela, na perspectiva de alguns teóricos da gestão dos RH, um saldo positivo da qualificação profissional da estrutura de RH da IMETECE⁴¹. Constata-se, ainda, uma diminuição de aproximadamente 2% da taxa de emprego de praticantes/ aprendizes. Quer a taxa de emprego dos quadros intermédios (enquadramento operacional ou directo), quer a dos dirigentes, quadros superiores e médios apresentam uma ligeira descida. Esta última parece contraditória com a própria reorientação estratégica da IMETECE, na medida em que as actividades de I&D, de criação e concepção e de planeamento adquirindo uma importância acrescida, deveriam, por princípio, corresponder ao aumento deste tipo de profissionais. Que tal não se verifique por intermédio da política de contratação, que se caracteriza pela contenção, não é de estranhar. O que é de questionar é a sua ausência por via da taxa de reconversão/reclassificação, que assume um valor muito baixo, ainda que mais incisivo em 1992 (1%), o que poderá estar associado, neste ano, à finalização da maioria dos cursos de formação mas, sobretudo, dos direccionados para o enquadramento operacional. Por outro lado, a taxa de promoções para a categoria de quadros superiores e médios é nula.

Apesar da política tendencialmente orientada para a não contratação, verificamos que a taxa de assalariados vinculados a contratos a termo na, generalidade, aumenta. Todavia, se entre 1991 e 1992 o número médio de trabalhadores com este tipo de contrato aumenta (de 16 para 20), entre 1992 e 1993 assiste-se a uma diminuição de certa forma significativa (de 20 para 9), o que significa que a taxa de trabalhadores efectivos da IMETECE passa respectivamente de 98% para 97%, subindo novamente para 99%. Deste modo, a taxa de trabalhadores efectivos apresenta uma distribuição positiva.

Desta breve abordagem sobre a estrutura do emprego da IMETECE destaca-se:

- uma tendência acentuada para a redução de efectivos, que sofre um aligeiramento no último ano em análise;
- um quadro de efectivos com tendência para o envelhecimento, acompanhada de elevados níveis de antiguidade;
- uma estrutura dos níveis de escolaridade bastante deficitária;
- uma ENQ relativamente favorável.

3.2. Configuração organizacional e técnica.

3.2.1. A burocracia mecanicista: a estrutura organizacional típica da IMETECE.

A configuração organizacional da IMETECE é de uma estrutura hierárquica longa e complexa que detém todo um conjunto de características que a aproximam do tipo ideal definido por Mintzberg (1982) de burocracia mecanicista.

Toda a sua estrutura se configura funcionalmente, encontrando-se dividida em secções.

Ao nível do topo estratégico, a administração é composta pelo presidente do conselho de administração, comum a todas as empresas da *holding* e por dois dirigentes executivos, nos quais se concentram as decisões estratégicas e táticas, ainda que directamente em cooperação com o director comercial. Entre estes últimos, predominam relações informais e, como mecanismo de coordenação, o ajustamento mútuo. Sob comando da administração, encontram-se, no topo da linha hierárquica, quatro direcções: a de pessoal, a administrativo- financeira, a de produção e a de controlo de qualidade.

A direcção de pessoal, constituída apenas por dois trabalhadores trata de todos os domínios pertencentes à função pessoal que assumem expressão na empresa, como teremos oportunidade de

⁴¹ Atente-se contudo aos enviesamentos resultantes da classificação baseada na ENQ.

desenvolver.

A direcção administrativo-financeira, é supervisionada por um dos quadros da administração e sob sua dependência encontra-se um conjunto de secções - finanças e tesouraria (onde se encontra integrado um membro da terceira geração da família originária da "empresa-mãe" e accionista do grupo), aprovisionamentos, e contabilidade e preços - que se consubstanciam em funções de apoio logístico a todo o funcionamento da organização.

A direcção comercial é dirigida por um quadro superior, responsável pelas relações comerciais, bem como pela concepção das colecções, subdividindo-se nas secções de criação e *design* industrial (onde encontramos um outro membro da terceira geração da família originária da "empresa-mãe"), gestão das encomendas, mercados e expedição.

A direcção de produção tem sob sua responsabilidade toda a parte produtiva, a qual se encontra organizada nas secções de debuxo, que se dedica à preparação dos *rapport* dos tecidos e de planificação da produção e de fabricação propriamente dita que se subdivide em duas grandes secções a de preparação e a de tecelagem (v. fig. V.3 do subponto seguinte). Entre as diferentes secções produtivas, assiste-se a uma divisão clara das suas funções, traduzida numa especialização marcada das competências dos profissionais, associadas a uma standardização do processo de trabalho. Por seu turno, cada uma das grandes secções produtivas, à qual se encontra afecta um encarregado geral, está subdividida em subsecções, supervisionadas por um encarregado ou chefe de secção, havendo toda uma sobreposição de linhas de comando não só entre estes, mas também com os encarregados gerais e os chefes de qualidade, gerando problemas decorrentes da duplicidade em termos de supervisão directa e de cruzamento de canais de comunicação.

O forte peso do carácter formal inerente à organização e à própria estrutura hierárquica de autoridade traduz-se em disfuncionamentos resultantes de trocas e distorções de informação, para além de conflitos de poder entre as diferentes chefias, que têm consequências nefastas à prossecução eficaz do funcionamento do processo produtivo.

Igualmente sob comando da direcção da produção está a secção de conservação e manutenção de equipamento.

Finalmente, da direcção de controlo de qualidade dependem todas as funções de qualidade intimamente interligadas com as secções produtivas, quer a montante no controlo da matéria-prima e na gestão das encomendas, bem como no controlo do próprio processo de fabrico, quer a jusante no controlo do tecido acabado e na embalagem. Deste modo, assiste-se a uma confusão em termos dos níveis hierárquicos e divisões departamentais, na medida em que se cruzam as funções e, conseqüentemente, as linhas de comando.

Estamos em presença de uma organização complexa altamente hierarquizada pautada por uma forte formalização dos procedimentos e divisão de funções, o que se tornar disfuncional e incongruente numa empresa que aposta na conquista de novos mercados mais exigentes e num atendimento personalizado e rápido dos seus clientes, exigindo uma maior flexibilidade da sua estrutura traduzida numa fluidez dos canais de decisão e de informação.

3.2.2. Uma organização fragmentada do processo produtivo em subsecções.

O processo produtivo da IMETECE encontra-se estruturado por funções, em que, a cada secção e respectivas subsecções da fabricação, corresponde uma actividade parcelar, bem delimitada e específica.

Como se pode ver na fig. V.3, a empresa apresenta duas grandes secções chave do processo produtivo, divididas em subsecções autónomas: a secção de preparação, desmembrada nas subsecções de rebobinagem e bobinagem e nas subsecções de urdissagem, engomagem e remetagem; a secção de tecelagem, subdividida entre a montagem de teias e a tecelagem propriamente dita.

A montante da fabricação, o armazém de matérias-primas fornece o fio para a secção de preparação. No caso dos tintos em fio, a IMETECE recorre ao exterior subcontratando esta actividade. A mesma situação se verifica a jusante no domínio dos acabamentos e do tingimento de tecido (tintos em peça). Finalmente, temos uma secção de revista e de embalagem e expedição. Paralelamente, a secção de manutenção funciona como suporte de apoio às diferentes subsecções da fabricação.

De um modo geral, a função produtiva da empresa trabalha em três turnos de 8 horas diárias (para além do turno normal), num processo de laboração contínuo, que é intensificado na secção de tecelagem. A partir de 1993, esta última não cessa a sua actividade ao fim-de-semana, como acontece com as restantes, estando a ela afectos mais dois turnos, em que cerca de 30% dos trabalhadores são assalariados que trabalham num dos outros três turnos da semana. A paragem desta secção, dado o seu nível deficitário de equipamento, não é compatível com o volume de vendas a que IMETECE tem de responder. A sua laboração contínua traduz-se numa recuperação de 30% da actividade produtiva de uma semana de trabalho que, doutra forma, corresponderia a tempos mortos de paragem dos teares.

A actividade produtiva é planeada de duas formas: por via das encomendas da colecção de forma quotidiana à medida que vão dando entrada na empresa, o que não significa que a periodicidade do planeamento seja diária pois, geralmente, têm encomendas planeadas a três meses; por intermédio das análises estatísticas dos artigos da colecção mais vendidos, isto é, quando se deparam com ausência de trabalho em determinada área produtiva optam por dar início à fabricação deste tipo de artigos para

stock, preenchendo a capacidade produtiva.

No que diz respeito à primeira forma de planeamento, tendo conhecimento da capacidade produtiva instalada, o sector de planeamento fornece ao sector comercial um conjunto de informações e parâmetros através dos quais este orienta a sua actividade. Chegadas as encomendas, o sector de planificação distribui-as, de acordo com a capacidade produtiva, ao sector de fabricação. O que acontece frequentemente é que, como a IMETECE tem um parque de máquinas de tecelagem relativamente ultrapassado para o mercado alvo a que se dirige, há encomendas que ultrapassam a sua capacidade produtiva, exigindo da parte dos comerciais um poder de negociação de prazos mais largos e da função fabricação alguns ajustamentos pontuais. Analisadas estas possibilidades, é emitida uma ordem de fabrico com especificações diversas acerca do artigo a produzir, do cliente e do prazo de entrega. A partir da ordem de fabrico são elaboradas fichas de trabalho. Cada uma das subsecções é detentora de uma ficha de trabalho preparada pelo encarregado ou chefe com dados relativos à máquina em fabricação, às especificidades do tipo de produção, bem como à discriminação de cada uma das actividades a serem realizadas pelos diferentes trabalhadores envolvidos. Cada trabalhador regista os tempos de entrada e de saída da produção assim como o número de paragens e seus motivos. As especificações são minuciosas e controladas no final de cada actividade pelo encarregado ou chefe de subsecção. Finalmente, todas estas fichas são objecto de um controlo estatístico informático que permite aferir a performance de cada trabalhador e de cada subsecção.

O controlo de qualidade é realizado a montante antes dos produtos entrarem em linha de produção. Todos os produtos desenvolvidos são levados à prática pelo especialista de debuxo e pelos técnicos da tecelagem em teares de amostras, testando-se a qualidade da matéria-prima e da cor, a construção do tecido, o rendimento da máquina, os defeitos existentes e o aspecto final do produto. Só depois se confirma que o produto está de acordo com o caderno de encargos e que, técnica e economicamente, é rentável. A partir daqui, o controlo de qualidade é realizado no armazém de matérias-primas verificando-se se o fio cumpre os parâmetros exigidos, durante o processo de preparação, na verificação do tecido à saída do tear e, numa fase final, na revista.

A linha hierárquica em que assenta o processo produtivo da IMETECE é bastante complexa, marcada por algumas dificuldades de relações inter e intra-funcionais na medida em que, em cada subsecção, existe um chefe e um encarregado de turno⁴², para além do encarregado geral das secções, o que gera alguma confusão nas respectivas atribuições de funções. Vejamos, a título exemplificativo, o que se passa na secção de tecelagem. A equipa de montadores de teia e os tecelões funcionam como unidades independentes. Na subsecção de tecelagem existem dois chefes para o controlo da qualidade, o que cria confusões na sua ligação com os encarregados, para além de, nas equipas de montadores de teia, existir outra linha de comando com um chefe e um encarregado. Do mesmo modo, também não existe uma ligação entre os encarregados da tecelagem e os da equipa de montadores de teia na medida em que os dois grupos respondem a chefes diferentes. Este sistema de hierarquização da linha de comando apresenta diversos problemas e não garante um controlo eficaz dos processos nos vários sectores, dado que se torna bastante disperso pelo facto das responsabilidades estarem divididas entre um grande número de sujeitos.

3.2.3. Uma estratégia tecnológica orientada para o controlo e gestão da produção. A importância das funções comerciais e *marketing*.

A inovação tecnológica tem incidido essencialmente em áreas não directamente ligadas ao processo de fabricação propriamente dito, particularmente na função administrativa, comercial e *marketing* e de controlo e gestão da produção.

No domínio do apoio e controlo da fabricação, a gestão da produção encontra-se totalmente informatizada, o que permite, por um lado, elaborar um controlo estatístico dos diferentes parâmetros produtivos, nomeadamente ao nível dos defeitos, das paragens de máquinas e do aproveitamento da capacidade produtiva em geral e, por outro lado, facilita o planeamento da produção.

O equipamento de CAD dá um apoio decisivo ao sector da tecelagem, na criação do *design* e suas componentes, por intermédio de fichas técnicas cujos dados facilitam o controlo das diferentes fases da produção. Este sistema, estando ligado a 50% dos teares, permite comandar e controlar no computador os seus movimentos através de um micro-processor.

No processo de produção tem-se apostado na aquisição de algum equipamento automatizado ou semi-automatizado e no *up-grading* de informatização. Contudo, o parque de máquinas da empresa encontra-se polarizado entre equipamento antigo e obsoleto e equipamento mais recente, flexível e versátil, o que coloca problemas não só de custos e de coordenação da produção, mas também de qualidade.

Dispõem de cerca de 50% de teares flexíveis adaptados à produção de diferentes tipos de tecidos com uma velocidade de rotação elevada. São teares automáticos e electrónicos que detêm um micro-processor que emite permanentemente informações acerca do rendimento, do número de paragens e

⁴² A figura do encarregado de turno surge afectada às subsecções de maior dimensão, como é o caso da tecelagem, e a de chefe às secções mais pequenas, tais como a subsecção de rebobinagem e bobinagem ou a de urdissagem.

da qualidade da produção, sendo esta gerida pelo sistema informático de gestão da produção. No entanto, os restantes mais antigos e tecnologicamente mais simples, são menos rápidos e versáteis com fortes limitações produtivas. Em 1993, na impossibilidade de aquisição de novos teares, começaram a ter necessidade de recuperar algumas máquinas obsoletas e a pô-las a funcionar com um mínimo de qualidade. Tal como nos explica o director fabril "o tipo de afinador português é um homem com uma certa imaginação, é um indivíduo que, quando acarinhado, se dedica (...). E nós tivemos uma série destes indivíduos que perceberam a nossa filosofia e a certa altura pusemos-lhes o problema da recuperação de 30 teares e conseguiram, tirando peças duns e pondo noutros, pondo-os a funcionar graças à sua habilidade". Dadas as exigências da empresa, encontra-se perspectivada a aquisição para curto prazo de mais 28 teares com maior grau de versatilidade e de flexibilidade do que aqueles que mais actualizados possuem. Este projecto aguarda decisão do presidente do conselho de administração do grupo. A sua implementação não prevê nenhum acompanhamento formativo particular, na medida em que, nas palavras do engenheiro de produção "as pessoas adaptam-se facilmente a novos teares (...); os montadores de teia montam a teia em qualquer tear; os afinadores são mais especializados, há alguns que só trabalham nuns, mas há dois ou três que trabalham em todos; os tecelões, alguns são capazes de trabalhar em todos os teares (...). É evidente que na primeira semana, quando o tear novo vem, como tem algumas coisas novas é dada formação pelos técnicos que os vêm montar, os trabalhadores acompanham a montagem e ficam aptos a trabalhar".

Em termos dos restantes equipamentos produtivos, fizeram alguns investimentos pontuais após a criação da IMETECE: uma engomadeira com um sistema de secagem mais eficaz; uma bobinadeira automatizada com o objectivo de, por um lado, recuperar os restos dos fios de urdir através de um sistema automatizado de emenda do fio, desperdiçando-se assim o mínimo possível e, por outro, de aumentar a produtividade mantendo a mesma mão-de-obra.

Estamos face a uma estratégia tecnológica onde o equipamento mecânico, semi-automatizado e automatizado coexistem, num sector produtivo caracterizado por um misto entre um processo de produção intensivo em mão-de-obra e em capital. Como nos explica o director de produção "a nossa orientação hoje é aumentar a produção com o mesmo número de pessoas, daí o investimento em maquinaria mais sofisticada que pretendemos intensificar (...) porque quanto menos intervenção humana houver, melhor, porque melhor é a qualidade". Este depoimento, é indicador de uma perspectiva tecnicista acentuada orientada para uma estratégia com tendências tecnocêntricas, em termos quer de conteúdo de trabalho, quer da própria concepção da importância dos RH na performance da empresa. A inovação tecnológica é entendida como meio de substituição das competências dos trabalhadores "pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos programas informáticos" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128).

Como já foi referido o grande objectivo da IMETECE foi o desenvolvimento de uma colecção comercial, a melhoria dos padrões de qualidade e dos métodos de comercialização e de *marketing*.

Para a concretização do processo de reorientação estratégica da IMETECE foi fundamental o apoio financeiro obtido por intermédio do PEDIP I. Em 1991, foram contemplados pelo programa 5 destinado a Missões de Produtividade na medida referente à Divulgação da Capacidade Produtiva Nacional. Tal permitiu a primeira participação da empresa nas duas feiras internacionais mais prestigiadas do sector e constituiu a sua primeira incursão no domínio do *marketing*. Em 1992, no âmbito do programa 6, orientado para as Missões de Qualidade e *Design* Industrial apoiado pelo Novo Sistema de Incentivos à Qualidade (SIQPEDIP) inserido na submedida de Apoio a Iniciativas de Promoção do *Design* Industrial obteve um novo financiamento. Neste caso, o objectivo foi a preparação de uma colecção própria, contratando para o efeito *designers* especializados para a definição de um programa de trabalho que englobava, além da análise do mercado alvo, a concepção de desenhos, cores e preços dos produtos. Ambos os projectos estão orientados, por um lado, para a área do *design* e de actividades de I&D e, por outro, para a função comercial e *marketing*, na medida em que a estratégia da IMETECE tinha como um dos objectivos alvo aumentar o seu valor acrescentado.

Apesar deste tipo de orientação, nem a empresa, nem os produtos possuem qualquer tipo de certificação nacional ou europeia. Segundo o accionista da empresa, adjunto do director financeiro, "a tecelagem é uma das áreas mais complexas para se obter certificações porque tecnicamente é um processo muito complicado", afirmando que "em Portugal apenas uma empresa do sector se encontra certificada". Na perspectiva do engenheiro de produção "é um processo muito caro e para já nem pensam nisso" considerando que "o melhor certificado é o cliente comprar mais, para além de terem outro tipo de prioridades, tais como os novos investimentos na tecelagem". Tal posicionamento revela uma orientação de curto prazo e reducionista no actual contexto mundial da indústria têxtil.

Contudo, relacionado com os problemas da certificação, a utilização de produtos ecológicos na fase de acabamentos e tinturaria tem sido objecto de atenção por imposição dos próprios clientes. Receberam uma listagem de clientes alemães, italianos e franceses composta pelos produtos, seus componentes e substitutos que não devem ser utilizados no processo produtivo. Tal implicou, por um lado, que se exercesse uma pressão sobre as empresas subcontratadas no sentido de não utilizarem produtos nocivos e cancerígenos nas suas actividades e, por outro, o desenvolvimento de um processo de certificação comprovativo do uso de produtos ecológicos. Este último está a ser desenvolvido pelo CITEVE, uma instituição imparcial e neutra face à IMETECE que, através da análise de amostras, certificará a empresa, permitindo-lhe a curto prazo - esperam os dirigentes - colocar no tecido uma

etiqueta comprovativa da sua licitude neste domínio.

3.2.4. Um modelo de organização e de conteúdo do trabalho neo-taylorista.

Na maioria das subsecções da IMETECE, encontramos postos de trabalho aos quais estão afectos apenas um trabalhador que executa as suas actividades isoladamente, como é o caso das subsecções de rebobinagem e bobinagem, da subsecção de tecelagem, da de revista embalagem e expedição. O trabalho organiza-se em equipas duais, nas secções de urdissagem, engomagem e remetagem, com excepção das funções de montadores de teia onde as equipas agregam três a quatro trabalhadores.

Os operacionais ocupam na generalidade um único posto de trabalho, ainda que entre algumas subsecções, possam casualmente estar afectos a postos de trabalho semelhantes, como é o caso da subsecção de rebobinagem e bobinagem, onde os indivíduos podem laborar com um ou outro tipo de máquinas, ou da secção de embalagem e expedição, nas quais os trabalhadores, ao realizarem as suas actividades, podem rodar de posições, entre postos de trabalho cujas funções desempenhadas são idênticas. Na subsecção de tecelagem, a situação é diferente devido ao próprio conteúdo do trabalho: os tecelões vigiam entre 14 a 16 teares, "patrulhando-os", ao realizarem um circuito obrigatório de ronda aos teares de modo a controlarem e a supervisionarem o desenrolar da sua produção, sendo auxiliados por ajudantes, os quais têm sob responsabilidade 34 teares.

Os únicos operacionais que ocupam postos de trabalho diferenciados são os afinadores. A essência da sua função, que consiste na manutenção, conservação, afinação e concerto do equipamento, implica que trabalhem com os diversos tipos de máquinas existentes na empresa, ainda que alguns se especializem em determinado tipo de teares. Na IMETECE, cada "afinador-mor" (como são designados na gíria da empresa) tem a seu cargo cerca de 70 teares, embora sejam ajudados nas suas funções por um conjunto de afinadores que lhes estão subordinados. De qualquer forma, as tarefas que ambos desempenham são caracterizadas por um conteúdo diversificado e enriquecido, ainda que mais acentuado para os generalistas que têm responsabilidades alargadas a vários tipos de equipamento.

O conteúdo do trabalho imperante na IMETECE é caracterizado por um elevado grau de especialização, executando os trabalhadores tarefas parcelares e repetitivas. As excepções encontram-se para os operacionais da urdissagem, de remetagem e de montagem de teia e mesmo de engomagem, cujo trabalho, apesar de assumir uma carácter igualmente repetitivo e parcelar, é caracterizado por uma maior diversificação de actividades porque, sendo estas executadas em equipa, podem trocar de postos de trabalho, imprimindo um certo grau de rotatividade no seu interior, embora não seja uma prática muito frequente.

Como já tivemos oportunidade de referir, o parque de máquinas da IMETECE é dicotomizado. Assim sendo, um pouco por todas as secções, o tipo de trabalho assume um carácter quer automatizado para os operacionais que laboram com equipamento totalmente automatizado cuja funções se limitam ao seu controlo e vigilância, quer semi-automatizado em que os trabalhadores apenas intervêm em determinadas fases da execução do trabalho, quer mecânico-manual em que a prossecução do trabalho resulta da intervenção contínua dos profissionais sobre o equipamento. A título exemplificativo destaque-se que: o trabalho automatizado está presente na subsecção de tecelagem, para os 50% dos teares automatizados, enquanto nos restantes, como se tratam de teares mecânicos, exigem uma intervenção humana frequente; o trabalho semi-automatizado verifica-se, quer numa das máquinas de engomagem, onde os trabalhadores têm de orientar a entrada do tecido e estar atentos à sua saída bem como introduzir os parâmetros de funcionamento previamente definidos, quer na rebobinagem e bobinagem cujos equipamentos, detendo sistemas electrónicos de contagem de metros, permitem que a priori se defina o número de metros necessários em cada cone para um determinado trabalho de urdissagem, exigindo uma intervenção manual apenas de colocação e tiragem daqueles e de digitação do número de metros; o trabalho mecânico-manual predomina na subsecção de urdissagem, onde as diferentes operações de preparação da actividade são realizadas manualmente com a ajuda de pequenas ferramentas, ainda que esteja associado a um trabalho semi-automatizado devido à existência de um sistema automático de regulação da tensão, de uniformização da teia, de paragem após a quebra do fio, bem como de registo das diferentes especificações técnicas.

Destaque-se que uma grande vertente de automatização dos equipamentos se baseia na existência de micro-processadores que permitem o controlo de todas as informações durante o desenvolvimento do processo produtivo, o que está intimamente associado a uma organização do trabalho tipicamente neo-taylorista. Segundo a proposta teórica de Liu (1983: 23-47), estamos face a um modelo taylorista, em que o conteúdo do trabalho se caracteriza pelo seu carácter parcelar e pela separação entre tarefas de coordenação, controlo e execução. As duas primeiras funções estão fundamentalmente afectas ao enquadramento directo, sendo externas aos executantes. Contudo, as funções de controlo tendem a assumir um cariz autónomo auto-regulado por sistemas informáticos.

Novamente tendo como base a tipologia dos sistemas de produção de Woodward na versão de Tarondeau (Salavisa in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 125-127), podemos caracterizar a IMETECE como tendendo para um sistema misto entre a produção em massa e a produção de processo. Este último está presente no processo de fabricação contínuo, intensificado na sua principal actividade, a

tecelagem, que labora 365 dias/ano com 50% do equipamento automatizado e integrado numa linha de produção controlada por um sistema informático de controlo e de gestão da produção. No mesmo sentido, a IMETECE especializou 80% da sua produção num produto único - tintos em fio - ainda que a sua fabricação seja objecto de um certo grau de diversificação, mantendo 20% da produção de tintos em peça, um produto de média gama pouco diversificado, o que é característico dos sistemas de produção em massa. Traços igualmente típicos deste último sistema, são os meios de produção da empresa organizados e especializados por função e os RH pouco qualificados e especializados em determinado tipo de tarefas. Todavia, o processo de laboração contínuo está associado predominantemente a uma produção por encomenda a partir das colecções criadas pela IMETECE, havendo apenas uma pequena parte da produção da empresa orientada para *stock*. A produção de pequenas séries pouco diferenciadas e marcadas por um certo grau de standardização é uma característica comum a toda a produção da empresa.

Tal como acabamos de referir, os trabalhadores ocupam maioritariamente o mesmo e/ou postos de trabalho semelhantes, especializando-se em determinado tipo de tarefas. Porém, os dirigentes consideram que o grau de multivalência das suas competências é elevado, sendo, na generalidade, capazes de se substituírem uns aos outros no interior da sua subsecção, o que, na nossa perspectiva, assume um carácter muito restrito, dado o próprio conteúdo de trabalho característico de cada subsecção. A polivalência que procuram incrementar nem sempre tem sido bem sucedida porque os assalariados resistem a mudar de tarefas, devido à sua antiguidade num posto de trabalho, como revelam nos seus depoimentos. Esta situação explica que a IMETECE possua um grupo restrito de trabalhadores polivalentes capazes de fazerem face a imprevistos, na medida em que "a indústria têxtil atravessa períodos altos e baixos, e por isso há sectores que por vezes ficam subdimensionados e outros sobredimensionados, exigindo que se insista na transferência dos trabalhadores pelo menos entre secções mais próximas" como comenta o director de produção. Esta caracterização demonstra que, de facto, o grau de transferibilidade das competências dos trabalhadores é baixo pois a polivalência e multivalência têm uma incidência pouco visível, imperando a especialização num posto de trabalho ou, quando muito, entre postos de trabalho semelhantes de uma mesma subsecção.

No que diz respeito à execução das actividades específicas de cada trabalhador, quando no seu decurso surgem disfuncionamentos, a política da empresa é a de que os operacionais não os devem solucionar autonomamente, mas apelar ao enquadramento operacional ou aos afinadores, na medida em que se considera que só estes têm as competências adequadas para tomar as providências necessárias à resolução dos problemas. O engenheiro produtivo considera que "esta filosofia vai de encontro às exigências de qualidade (...). Foi uma aptidão que procuramos criar nas pessoas de modo a não fazerem «sucatices» e a resolverem os problemas eficazmente, e não tem dado maus resultados".

Paralelamente, existem, em algumas secções, nomeadamente na tecelagem, reuniões semanais entre os diferentes membros do enquadramento directo (chefes e encarregados) e o director fabril, em que se procura dar conta dos resultados obtidos em termos de capacidade produtiva e dos defeitos de qualidade, de modo a esclarecer-se os motivos inerentes a tais performances e a reflectir-se sobre as modalidades de as melhorarem. O enquadramento directo encarrega-se de transmitir as conclusões aos operacionais. São também frequentes as "mini-reuniões" entre enquadramento directo e determinados trabalhadores, quando estes se deparam com problemas consecutivos na execução do seu trabalho, de modo a saber-se o que está na sua origem e a encontrar-se soluções adequadas para os disfuncionamentos.

Apesar do posicionamento centralizador e tecnicista da IMETECE, segundo o director de produção, não se têm deparado com quaisquer tipo de dificuldades quando implementam mudanças ao nível produtivo, o que explica afirmando: "nós dialogamos muito com as pessoas, nomeadamente eu, como responsável da área de produção, tenho muitas conversas (...), tento sempre levá-los para aquilo que pretendo, mas sem me impôr (...), demonstro o que está mal e o que é preciso mudar". Procura-se introduzir as mudanças, justificando-as não por si só, mas demonstrando os efeitos de arrastamento nas outras secções, dando-se ênfase aos impactos inter-funcionais. Finalmente, outra das medidas seguidas neste âmbito é o apelo à participação do enquadramento directo, discutindo as suas sugestões, analisando-se e demonstrando-se o como e o porquê de levar a cabo tais transformações. Estes por sua vez reúnem com os operacionais transmitindo-lhes a mensagem quanto aos motivos e orientações a seguir.

3.3. A gestão dos RH.

3.3.1. A direcção de pessoal: um enquadramento fictício de vertente administrativa.

No organigrama da IMETECE encontramos formalmente presente uma direcção de pessoal directamente dependente da administração e situada ao nível hierárquico das restantes direcções da empresa. Trata-se na realidade de um enquadramento fictício na medida em que a função pessoal não é, nem foi concebida como uma variável determinante da reorientação estratégica. Esta última foi delimitada em articulação entre as direcções comercial, financeira e produtiva, sendo a partir das linhas mestras traçadas a estes três níveis que se optou por determinado tipo de práticas de gestão dos RH.

A designada direcção de pessoal centraliza-se em dois indivíduos. Um que, trabalhando a tempo inteiro na IMETECE, se dedica exclusivamente ao tratamento de questões de carácter administrativo-legal, no domínio da aplicação da legislação laboral geral e convencional. As funções mais delicadas e complexas do foro da gestão do emprego, particularmente as relativas às práticas de afastamento, ao seu acompanhamento externo e aplicação da legislação específica no domínio do emprego, bem como à selecção e recrutamento, estão afectas a um consultor comum a todas as empresas industriais do grupo, este apelidado de director de pessoal da IMETECE. Um indivíduo que exerce funções de gestão dos RH noutras empresas e demonstra ter uma longa experiência profissional neste domínio, particularmente na vertente das práticas de gestão dos afastamentos na região do Vale do Ave. A sua integração na empresa é relativamente recente, posterior ao processo de cisão, exactamente quando foi necessário realizar uma "gestão a quente" do emprego.

A função pessoal na IMETECE assume uma vertente acentuadamente legalista e convencional, com um carácter fundamentalmente administrativo, combinada com uma gestão imediatista do emprego.

3.3.2. As práticas de gestão dos RH: uma gestão do tipo imediatista e utilitarista⁴³.

O traço principal da política de emprego da IMETECE até 1993 foi a prática intensa de afastamento de trabalhadores associada ao processo de autonomização da empresa e à sua reorientação estratégica.

O excesso de efectivos com que a IMETECE se deparava derivava de uma política social herdada do passado em que se dava emprego a famílias inteiras, bem como ao fechamento de uma empresa de tecelagem pertença da mesma família que deu origem à transferência de todos os seus trabalhadores para o antigo sector da tecelagem da "empresa-mãe" porque, como comenta o accionista do grupo, "havia sempre uma política de não querer despedir ninguém". Ainda neste sentido prossegue "houve alturas em que era mais barato admitir pessoal do que comprar máquinas novas, a mão-de-obra era barata, as pessoas pediam emprego para os filhos e para as mulheres (...) e o meu avô, o meu pai e os meus tios davam". Todavia, e apesar de, aparentemente terem consciência de alguns dos inconvenientes deste tipo de política de recrutamento, continuam a privilegiá-la dado que, segundo a perspectiva do director de pessoal, "constitui para estas pessoas uma boa forma de recompensa, o pai por ser bom trabalhador, tem cá o filho a trabalhar". Trata-se de uma característica do sistema produtivo local do Vale do Ave em que a cultura técnica no sector de especialização é transmitida de pais para filhos, cujo potencial de competências tácitas lhes permite aceder a um emprego por via de relações familiares. Na própria negociação dos processos de saída dos assalariados, houve dois ou três casos

⁴³ A problematização teórica dos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade e de gestão das remunerações como integrantes da tipologia das práticas de gestão dos RH, encontra-se desenvolvida no ponto 3 do cap. III e a sua operacionalização metodológica no anexo B.

em que os trabalhadores abandonaram a empresa em troca da admissão de um dos seus filhos, o que "é um bom negócio para a empresa que se vê livre de uma pessoa mais velha e mais cansada que é substituída por um operário mais novo, com a escolaridade obrigatória, com maior preparação e com mais vigor (...) a nós interessa-nos porque estamos receptivos a jovens para o primeiro emprego, porque ficamos dois anos isentos de pagar à Previdência", comenta o director de pessoal. Patente fica o espírito de clientelismo associado às políticas passivas de emprego.

Em 1990 como resultado da política de admissão prosseguida, a IMETECE depara-se com um conjunto de pessoas excedentárias, procurando alterar o carácter quantitativo da política de recrutamento com uma viragem no sentido do afastamento dos trabalhadores pois como nos afirma o adjunto do director financeiro, "despedir uma pessoa, nas novas condições, pode ser caro, mas é um investimento super-rentável porque, em termos globais a empresa gasta 1.000 contos/ano por operário e em menos de meio ano recupera o dinheiro da sua saída". As explicações sobre as vantagens desta política de afastamento residem numa série de factores. Por um lado, a diminuição dos custos fixos em pessoal, por outro, a libertação de trabalhadores improdutos e em excesso do núcleo operacional, exigindo, como afirma o accionista do grupo, "que os que ficaram trabalhem mais e melhor, aumentem o seu rendimento, aumentem a qualidade, diminuam os defeitos e os custos" de acordo com a nova estratégia da empresa e, finalmente, no combate intenso ao absentismo que, de 1991 para 1993, passou de uma taxa de 16% para 5% (cf. indicadores BS no anexo G). A política da empresa no sentido de diminuição do absentismo é a de conferir um tratamento individualizado aos trabalhadores que aparecem com "baixa médica". O director de pessoal desloca-se a casa dos mesmos para lhes comunicar que a IMETECE pretende auxiliá-los no tratamento da doença, disponibilizando-se para tratar dos serviços médicos e pedindo-lhes que regressem o mais rapidamente possível. Esta via tem obtido bons resultados apesar dos receios iniciais dos trabalhadores no que concerne aos motivos subjacentes à visita do director de pessoal.

É pois no contexto de reestruturação da IMETECE que surge a necessidade de se levarem a cabo acções de formação, quer como via de sensibilizar e munir os trabalhadores de conhecimentos/saberes capazes de melhorar os níveis de produtividade e de qualidade, quer como forma de encontrar um critério objectivo de selecção dos trabalhadores que deveriam abandonar a IMETECE. Pretendia-se que a redução de efectivos, afirma o director fabril, "se realizasse num contexto pacífico sem criar atritos sociais, como se via noutras empresas em que os despedimentos se tornavam fonte de notícia da imprensa (...), somos pessoas bem intencionadas, quer eu, quer o director financeiro (...) e tínhamos de arranjar um caminho coerente para diminuir os trabalhadores, não ia fazê-lo por simpatia ou antipatia (...), a coerência é começar a dar formação, dizer às pessoas qual é a nossa filosofia, e dizer-lhes, vamos dar formação a toda a gente, vamos estabelecer parâmetros de qualidade, produtividade e de velocidade de trabalho, as pessoas que os atingirem podem contar connosco, os que não conseguirem vamos conversar com eles e ver o que vamos fazer". Assim sendo, as práticas de formação constituíram o critério privilegiado para determinar quem deveria ser alvo de exclusão da empresa, o que se veio a concretizar sob várias modalidades quer no decorrer, quer terminadas as acções de formação, uma vez que a IMETECE, com as dificuldades financeiras que enfrentava, não podia recorrer a modalidades de despedimentos onerosas.

O director de pessoal explica-nos o processo de afastamento da seguinte forma: "não nomeamos disponíveis, mas sim postos de trabalho e, dentro dos postos de trabalho, cada secção fornecia-me uma listagem dos possíveis trabalhadores a afastar. (...) aqueles que tiveram menos aproveitamento nas acções de formação, os mais fracos, os mais velhos, os mais faltosos e os que teriam melhores condições no exterior foram os escolhidos (...). Utilizamos as medidas legais gerais disponíveis⁴⁴ e as específicas para o Vale do Ave⁴⁵. Não forçamos: chamava a pessoa, falava com ela, fazia-lhe a proposta baseada num equilíbrio de forma a que o trabalhador levava um bocado nosso, outro do fundo de desemprego e também muitas vezes a reforma final, nem que para isso tivesse que entrar em período de baixa para depois ter acesso a tudo (...). Muitas vezes o trabalhador a troco de alguns meses de indemnização e em contrapartida do fundo de desemprego queria rescindir logo o contrato. Preocupamo-nos com este equilíbrio de modo a não nos poderem acusar".

No decurso das acções de formação, alguns trabalhadores apercebendo-se dos objectivos da IMETECE e não estando dispostos ou não se sentindo capazes de lhes responder, optaram por se auto-excluir, o que se traduziu na cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo com o estabelecimento de uma pequena verba que permitiria aos assalariados subsistirem até começarem a receber as prestações do subsídio de desemprego, geralmente apenas três meses de salário. Ainda nesta fase, para os trabalhadores que pretendiam sair, mas que se encontravam numa situação próxima de atingir a condição de reformados sem quererem perder o direito àquela, foram negociadas situações menos lícitas de entrada em "baixa médica", período durante o qual a empresa compensava o diferencial remuneratório até atingirem a idade ou o tempo de trabalho de entrada na reforma por velhice.

Após as acções de formação, os procedimentos utilizados, em alguns casos, foram diferentes,

⁴⁴ Decreto-Lei 69/A de 27/2.

⁴⁵ Para um maior aprofundamento destes dispositivos consulte-se no anexo I as Portarias nºs 735/91 de 31/6 e 365/94 de 11/6. Esta última trata-se de uma actualização da primeira e vigorará até 1995.

uma vez que estávamos face a um conjunto de assalariados que não optariam voluntariamente por uma saída da IMETECE. A GAMA tinha fornecido as indicações sobre os objectivos a atingir e a partir desta informação realizaram-se reuniões entre o director de pessoal e a administração para definirem os parâmetros e os tectos das próximas rescisões de contratos, bem como entre o enquadramento operacional e o director de produção sobre os trabalhadores que deveriam sair.

Nesta segunda fase, optou-se pelo aproveitamento máximo dos trâmites legais previstos para a região no domínio do emprego. Facultou-se o acesso ao subsídio de desemprego e ao subsídio social de desemprego, bem como o prolongamento deste último para indivíduos com idade igual ou superior a 55 anos à data de requerimento da prestação de desemprego⁴⁶. Utilizou-se igualmente as medidas legais da reforma de velhice antecipada⁴⁷, mas não o dispositivo da pré-reforma⁴⁸, na medida em que este exigia uma participação financeira que a IMETECE não estava disposta a suportar até porque dispunha de outras modalidades de cessação dos contratos de trabalho bem mais vantajosas. Noutros casos, negociaram a saída cobrindo a diferença existente entre o salário e o montante do subsídio de desemprego que a IMETECE se dispunha a pagar durante os trinta meses relativos àquele. Outro dispositivo usado como atractivo de negociação das saídas foi o acesso à majoração do abono de família para os descendentes de desempregados com idades entre os 6 e os 15 anos que se encontravam a frequentar a escolaridade obrigatória⁴⁹, em que o director de pessoal prestava auxílio para conseguirem este tipo de concessão. Afirma-nos: "tratava de tudo, os trabalhadores só tinham de ir comigo às finanças para assinar e arranjar o documento da matrícula dos filhos".

Outras situações de cessação foram negociadas sob a condição de que, se o trabalhador, após o término do período de acesso às prestações de desemprego, não encontrasse um novo emprego ou não conseguisse criar o seu próprio emprego, seria readmitido, assinando-se para tal uma "carta de garantia" sobre o compromisso assumido pela IMETECE. Todavia, nunca se chegou a efectuar nenhuma readmissão na medida em que o director de pessoal procurou fomentar os processos de "transição profissional" (Rose, 1982 e 1984). Afirma ter ajudado os trabalhadores a criarem o próprio emprego: "se quisessem encetar a criação de um posto de trabalho, fazia os formulários e apresentava as candidaturas, acompanhava o processo e muitas vezes me desloquei ao Instituto de Emprego para os ajudar (...), preparava tudo até ao fim e o homem recebia o dinheiro todo junto, criava o seu emprego e assim se tornava a «carta de garantia» nula". Tiveram sete casos de iniciativas de criação do próprio emprego na área dos pequenos negócios, porque "como o limite máximo de financiamento remete para a remissão do subsídio de desemprego, o trabalhador recebe de uma só vez a prestação relativa a trinta meses de subsídio aferidos em função do salário que recebia, o que dá verbas muito pequenas que só servem para criar uma oficina de arranjo de sapatos, de concerto de bicicletas e pneus ou um pequeno café". Ainda hoje, o director de pessoal se encontra a tratar de processos de criação de emprego por parte de trabalhadores que já saíram da empresa naqueles anos.

Claro que em todo este processo houve alguns problemas, ainda que com pouca incidência, segundo os depoimentos dos dirigentes. Foram desencadeados sobretudo por parte dos trabalhadores mais jovens, uns por desconfiança quanto aos procedimentos, outros porque reagiram negativamente manifestando comportamentos de contestação latentes, consubstanciados na negligência face à execução do trabalho. Os trabalhadores não decidiam imediatamente se aceitavam ou não a proposta da IMETECE, sendo-lhes concedido um período de tempo para reflexão. Em alguns casos pontuais, os trabalhadores recorreram às organizações sindicais, que afirmavam que a empresa estava a desenvolver um processo ilegal. Tal levou a que o director de pessoal tivesse que conversar com alguns dos assessores jurídicos sindicais mostrando-lhes a licitude do processo. No caso das contestações latentes traduzidas em situações de sabotagem e de não cooperação no trabalho, o tratamento foi diferenciado. Como nos explica o director fabril "chamávamos o operário e dizíamos você não está a enquadrar-se, não gosta disto? Há algum problema? Há algum lugar onde se sintam melhor? Se há, diga, para ver se o conseguimos encaixar, na certeza porém que tem de se integrar na nossa filosofia". Depois deste tipo de conversa, optaram frequentemente por abandonar a empresa, sendo a sua saída negociada pela por mútuo acordo.

Assim sendo, e apesar dos dirigentes considerarem unanimemente que o processo de afastamento dos trabalhadores foi realizado, na expressão do director fabril, num "clima de paz social (...) não houve despedimentos, nem repressões, nem retaliações, tudo foi feito de boa fé", verificámos que a sua vivência pelos trabalhadores não é tão pacífica quando se pretende transmitir. Por um lado, existiram alguns processos conflituosos e, por outro, os assalariados revelam que a IMETECE se mostrou insensível em relação ao esforço formativo realizado, como comenta um dos trabalhadores entrevistados: "com 60 ou 64 anos obrigar as pessoas a irem para a formação e depois mandá-las embora é brincar com elas ..., houve duas que morreram! Andavam a enganar o povo". Tal depoimento demonstra com clareza o modo como foi encarado pelos assalariados o processo de redução de

⁴⁶ V. arts. 8º e 9º da Portaria nº 735/91 de 31/6 no anexo I.

⁴⁷ Decreto-Lei nº 329/93 de 25/9.

⁴⁸ Decreto-Lei nº 261/91 de 25/6.

⁴⁹ V. arts. 4º, 5º, 6º e 7º da Portaria nº 735/91 de 31/6 no anexo I.

efectivos que, no fundo, não assumiu formas tão voluntaristas quanto nos pretenderam transmitir os dirigentes, mas sobretudo modalidades de "despedimento encapotado" associado a alguma mágoa e desencanto face ao não reconhecimento por parte da empresa do contributo laboral de toda uma trajectória profissional de algumas dezenas de anos. Esta perspectiva é mesmo corroborada por uma das revelações do director de pessoal que acaba por afirmar que as rescisões foram aceites "porque as pessoas começaram a ter medo do contexto do Vale do Ave. Amendrontados com a situação, facilitaram o processo".

A política adoptada é tanto mais problemática quando hoje verificamos que o processo de afastamento não foi devidamente planeado numa óptica de gestão previsional e preventiva do emprego e das competências, integrada na própria prossecução do projecto da empresa. Tal revela-se quando verificamos que a IMETECE trabalha hoje com mais dois turnos na área da tecelagem e prevê implementar, a curto prazo, um novo turno na secção de urdissagem, ao mesmo tempo que apresenta uma taxa de trabalho suplementar que tem vindo a aumentar, de um valor quase nulo em 1991 para 3% em 1993 (cf. indicadores BS no anexo G). Aliás em 1993, a empresa depara-se com a necessidade de pôr termo à sua política de redução de efectivos e de contratar pontualmente novos assalariados, afirmando estar hoje aberta à contratação de desempregados à procura do primeiro emprego ou de longa duração pelas vantagens fiscais e subsídios à contratação⁵⁰ que pode auferir. No entanto, tal situação é também paradoxal com o que se passa ao nível da realidade do emprego na região, como teremos oportunidade de analisar.

A empresa opta privilegiadamente pela utilização do "mercado interno de trabalho", quer no seu interior, quer ao nível do grupo empresarial. Explica-nos o director de pessoal que quando precisam de contratar um trabalhador "dão uma oportunidade a quem está, porque [no contexto da estratégia da empresa] é uma vantagem não meter outro, cria-se um incentivo à pessoa que trabalha e um dia mais tarde pode ser chefe". O adjunto do director financeiro acrescenta "se precisamos de alguém, primeiro também perguntamos às empresas do grupo se têm alguém disponível", na medida em que estes trabalhadores já detêm, em princípio, um *know how* mais adequado às necessidades da empresa, por, no passado, terem estado integrados nela. O director fabril comenta a este propósito que "é ponto de honra tentar recuperar as pessoas internas, deslocá-las e dar-lhes novas oportunidades" e quando precisam de reverter um posto de trabalho afirma "damos formação ao trabalhador para o ocupar". A formação a que se refere é a formação informal no posto de trabalho a partir da prática laboral, eventualmente com ajuda de colegas mais velhos. Contudo, têm tido necessidade de recorrer ao "mercado externo de trabalho", dado que não se deparam com excesso de efectivos em nenhuma das secções produtivas. Deste modo, quando necessitam de recrutar trabalhadores produtivos - os únicos que a empresa actualmente admite - é o director de pessoal que está encarregado desta função. Recruta os trabalhadores que lhe parecem mais aptos em termos profissionais para um período transitório experimental, em que fazem um estágio junto de operacionais mais antigos e do enquadramento directo, sendo depois este último que, apreciando o seu desempenho e a sua adaptação à "filosofia da empresa" decide sobre a admissão. Se actualmente este processo de selecção e recrutamento é pouco cuidado, nos anos 70 e até meados de 80 era objecto de tratamento profissionalizado, assistindo-se a um nítido retrocesso. Os trabalhadores a recrutar eram submetidos a uma série de testes psicotécnicos de aptidão, em que realizavam provas de destreza, de percepção, de forma e de daltonismo, um exame médico, bem como a uma avaliação de aspectos da sua personalidade, da sua apresentação, facilidade de contacto e do nível de cultura geral⁵¹. Quando nos anos 70 se implementou este processo, todos os trabalhadores já integrados na empresa, foram alvo do primeiro tipo de testes, bem como do exame médico.

O critério de recrutamento actualmente privilegiado - a experiência profissional no domínio da função a desempenhar - pauta-se por objectivos imediatistas de curto prazo, na medida em que, sendo os trabalhadores detentores de experiência, adaptam-se rapidamente ao seu novo posto de trabalho sem que a empresa tenha necessidade de investir em formação, apreendendo informalmente a estratégia de produtividade e de qualidade da IMETECE.

Todavia, os dirigentes da empresa destacam a dificuldade com que se deparam em contratar trabalhadores experimentados devido aos efeitos perversos da política de emprego específica do Vale do Ave que, implementada em 1991, foi prorrogada até 1995⁵². O director de pessoal comenta a este propósito "quando a empresa Y fechou, nós andamos à procura de meia dúzia de tecelões que nos faziam falta, mas foi difícil contratá-los porque, estando pelo fundo de desemprego, automaticamente não trabalham e ganham o mesmo porque exercem clandestinamente outras actividades". Este depoimento mostra como as baixas remunerações características da ITV, e da IMETECE em particular, não constituem um atractivo para trabalhadores que, estando a receber subsídio de desemprego, preferem manter a sua condição de desempregados, ficando libertos para o exercício de outro tipo de

⁵⁰ V. arts. 14º e 15º da Portaria nº 365/94 de 11/6 no anexo I.

⁵¹ Fonte: Ficheiros de pessoal.

⁵² Os efeitos perversos a que se referem resultam das medidas passivas de emprego previstas nas Portarias nº 735/91 de 31/6 e nº 365/94 de 11/6. V. anexo I.

actividades não declaradas, nomeadamente na agricultura e, frequentemente, em simultaneidade, em empresas clandestinas de confecção ou acabamentos de artigos de vestuário, obtendo assim um rendimento mensal superior ao conseguido se estivessem a trabalhar na empresa. Outros casos são aqueles trabalhadores que aceitam trabalhar em situação ilegal na condição de não assinarem contrato de trabalho de modo a manterem o acesso ao subsídio de desemprego, situação de cumplicidade esta que a IMETECE recusa. Fica patente como as medidas de emprego puramente assistencialistas têm um impacto nefasto na própria dinâmica do sistema produtivo local que tende a sofrer processos de desvitalização. Como consequências, temos, entre outras: a perda da cultura técnica local, pois a situação estrutural do sector de especialização tende a desincentivar a aprendizagem profissional até aqui muitas vezes transmitida sob a forma do sistema de trabalho de ofício entre pais e filhos ou entre trabalhadores mais experimentados e os mais novos; a intensificação da economia informal que substitui a antiga estratégia familiar de pluriactividade entre a indústria e a agricultura que agora têm tendência a dar lugar a uma nova estratégia de pluriactividade entre o trabalho clandestino e a agricultura doméstica, dado que esta última parece manter-se como actividade complementar ainda frequente no contexto territorial em análise, ainda que sem incidência particular para os assalariados da IMETECE por nós analisados. No Vale do Ave a pluriactividade é uma das formas mais comuns das famílias garantirem a reprodução da força de trabalho. O próprio director pessoal afirma "o salário médio na têxtil é baixo (...), há um absentismo sazonal elevado mediante o segmento agrícola à volta da fábrica..., é muito frequente nas vindimas".

O nível de escolaridade dos trabalhadores parece não ter qualquer relevância na concepção de RH dos dirigentes da IMETECE. E quando o director fabril refere que atribui uma grande importância ao grau de escolaridade dos trabalhadores, logo nos adverte que "não é a escolaridade que está a pensar" e continua "é a questão do civismo, de hábitos de boa educação e de limpeza que, como não trazem do berço, devia ser ensinado logo na escola primária". Exactamente na escolaridade básica porque é esse o nível escolar que a maioria dos trabalhadores da empresa possui o que permitiria, na sua perspectiva, que "os encarregados não tivessem que perder tempo com este tipo de acções cívicas". Trata-se de uma postura em que a escolarização é posicionada numa perspectiva reducionista de aprendizagem de "bons comportamentos", e não de desenvolvimento das capacidades intelectuais dos assalariados, os quais, numa óptica muito próxima da concepção tayloriana do trabalhador, apenas devem saber-fazer.

De acordo com este tipo de concepção, os operacionais recentemente recrutados são vinculados à categoria profissional de aprendizes/praticantes, apesar de, na sua maioria, serem detentores de uma experiência profissional funcional, bem como a um contrato de trabalho a tempo determinado, relação jurídica que tende a prolongar-se durante o período de tempo máximo legalmente previsto. No entanto, as práticas de admissão não têm tido qualquer significado, de tal modo que o número médio anual de contratados a termo vem sofrendo um decréscimo, sendo em 1993 inferior ao de 1991 e 1992 (respectivamente 9, 16 e 20 trabalhadores) (cf. indicadores BS no anexo G).

As práticas de subcontratação interna da IMETECE não se inserem numa estratégia de redução de custos fixos em pessoal, nem em formas de externalização do emprego, mas de continuidade com as rotinas anteriores da "empresa-mãe" organizada verticalmente, em que cada um dos seus sectores se dedicava a um dos processos produtivos da fileira têxtil. Assim sendo, trata-se de manter, parcialmente, a subcontratação de actividades produtivas a empresas do grupo, embora, como já tivemos oportunidade de abordar, esta estratégia esteja a sofrer uma reorientação cada vez mais forte para o exterior. São actividades específicas sobre as quais a empresa não detém *know how*, sendo mais rentável adquiri-las ao exterior.

No domínio das práticas de mobilidade interna, a taxa de promoções da IMETECE manifesta-se insignificante, apesar de apresentar um comportamento positivo, aumentando de 2% em 1991 para 4% em 1993, com um incidência dispersa quanto aos profissionais alvo de promoção (cf. indicadores BS no anexo G). Não existe na empresa um plano estruturado de gestão das carreiras, prevalecendo a evolução prevista no CCT em termos de categorias profissionais. Estas promoções de carácter automático impõem que, atingido o topo da carreira, os assalariados estejam praticamente vedados de ascender na hierarquia das qualificações, uma vez que a IMETECE não prevê qualquer outro tipo de percurso alternativo. Deste modo, as carreiras profissionais tendem a confinar-se ao interior de uma mesma profissão ou função, o que, geralmente, corresponde a uma progressão lenta até se atingir a titularidade da categoria profissional respectiva, com um elevado número de graus a percorrer, nos quais os indivíduos permanecem durante um período de tempo longo. Em casos muito esporádicos, as promoções ultrapassam o critério antiguidade inerente aos automatismos vigentes nos CCT ou o domínio da especialidade profissional dos assalariados.

Dois questões surgem neste âmbito. Por um lado, apesar de a IMETECE privilegiar o "mercado interno de trabalho", o facto de se confinar aos planos de carreira definidos nos CCT funciona como factor de inibidor das vantagens que o primeiro oferece, isto é, a utilização do "mercado interno de trabalho" funciona como meio de motivação e de fidelização, se associado a possibilidades de mobilidade ascensional. Ora, na IMETECE o critério de promoção chave é a antiguidade o que, desde logo, põe em causa as potencialidades de uso do "mercado interno". Por outro lado, e embora não esteja em vigor nenhum tipo de avaliação formal do desempenho, esta é realizada empiricamente pelo enquadramento directo, privilegiando-se o mérito individual dos trabalhadores quando pontualmente se pretendem realizar promoções não automáticas, em que aquele as propõe ao director produtivo,

tomando este a decisão final em função dos motivos apresentados. Deste modo, enfatiza-se os resultados individuais em detrimento do desempenho grupal. Saliente-se, contudo, que a avaliação formal do desempenho foi, nos anos 80, uma prática regular para os trabalhadores contratados a prazo, avaliando-se periodicamente comportamentos relativos à assiduidade, capacidade de aprendizagem, vontade de progredir, desembaraço, vigor físico e relacionamento com colegas, superiores e subordinados⁵³. Assim sendo, também neste domínio, como no de selecção e recrutamento, houve uma regressão, provavelmente porque a empresa se depara com outro tipo de prioridades, particularmente ligadas à sua sobrevivência.

As práticas de remuneração directa da IMETECE têm todos os traços característicos de uma gestão imediatista e utilitária. Tal como nos revela o director produtivo, "a política salarial da empresa é em primeiro lugar determinada pelo governo e depois pelos CCT", o que demonstra que as práticas de remuneração não são encaradas como um elemento de gestão interna dos RH, assumido o Estado um papel decisivo com as suas medidas legislativas e regulamentares sobre aquelas. Assim, a grelha salarial vigente é a definida em termos contratuais, tendo os aumentos remuneratórios um carácter geral extensivo a todos os trabalhadores do núcleo operacional. Porém, alguns membros do enquadramento operacional auferem uma remuneração ligeiramente superior porque, na opinião do engenheiro de produção, "os contratos estão mal feitos de tal modo que, a partir de certo nível, os ordenados deixam de ter significado (...) de maneira que temos encarregados a ganhar mais do que está no contrato".

No domínio da remuneração directa variável, a individualização das remunerações é uma prática comum. Todos os operacionais podem aceder-lhe sob a forma de prémio de assiduidade, enquanto a figura do prémio de produtividade está associada ao de um prémio de qualidade a que apenas têm direito os profissionais da subsecção de tecelagem. É um prémio de quantia variável aferido segundo o desempenho do trabalhador em termos do cruzamento dos critérios rendimento produtivo e defeitos de fabrico. Para além destes prémios, a empresa "trabalha por objectivos com algumas pessoas (...) que recebem dinheiro por fora", revela-nos o adjunto do director financeiro. Trata-se de uma forma de recompensa do mérito individual ignorada entre o colectivo de trabalho, "recebem o envelopezinho no fim do mês, mas nem o colega do lado sabe" e prossegue, "o salário da têxtil é baixo ...".

Em 1991, a remuneração média ganho do trabalhador da IMETECE era de 72 contos, remuneração enquadrável nos valores verificados para o sistema produtivo local do Vale do Ave (cf. subponto 3.3. do cap. IV). Hoje ronda os 85 contos, o que representa um acréscimo de 17% em relação a 1991 (cf. indicadores BS no anexo G). Verificamos, contudo uma diminuição muito ligeira das disparidades salariais quando analisamos o leque salarial líquido, o que é confirmado pelo leque salarial interpretativo que aumenta muito ligeiramente (enquanto o primeiro indicador diminui de 12% para 11% de 1991 para 1993, o segundo mantém-se números redondos nos 3%) (cf. indicadores BS no anexo G). Por outro lado, a própria quota parte das despesas gerais com pessoal no VAB vai diminuindo de 76% em 1991 para 52% em 1993 (cf. indicadores BS no anexo G), o que, associado ao acréscimo da remuneração média ganho mensal nos permite afirmar que esta redução se deve quer à melhoria da performance da IMETECE traduzida numa maior criação de valor acrescentado, quer à menor intensidade de mão-de-obra decorrente do processo de redução de efectivos.

As práticas de remuneração indirecta têm uma incidência que se pode considerar relativamente significativa, apesar de assumirem um carácter pontual e em quebra. Tratam-se, no ano de 1993, de seguros de vida, de saúde e acidente e de apoio aos estudos dos assalariados enquanto que, para os anos de 1991 e 1992, abrangiam também os apoios à infância. Contudo, esta análise⁵⁴ é de certa forma contraditória com o que nos é revelado relativamente à inexistência de sistemas de incentivos e de apoio aos estudos. Aliás, a acção social "per capita" vem sofrendo um decréscimo acentuado nos 3 anos em análise, assumindo respectivamente os valores de 42.700, 28.500 e 12.900 escudos (cf. indicadores BS no anexo G), o que se deve sobretudo às alterações verificadas no domínio do apoio à infância e do apoio ao grupo desportivo e cultural.

Os dirigentes consideram a IMETECE uma empresa-piloto em termos de política social. Dispõem de um conjunto de serviços a preços reduzidos à disposição dos assalariados de todas as empresas do grupo. Salientam-nos a creche/infantário, os serviços de bar e restaurante, o supermercado e ainda o Centro de Cultura e Desporto actualmente desactivado. Grande parte destas actividades são exploradas pela empresa de serviços auxiliares do grupo.

Porém, se até 1992 a creche/infantário era pertença exclusiva do grupo, a partir desta altura o seu âmbito foi alargado de modo a celebrar-se um protocolo com a Segurança Social, estando, deste modo, aberta ao exterior, ainda que permaneça a prioridade para os descendentes dos assalariados do grupo empresarial. Neste domínio, a IMETECE actualmente apenas custeia o transporte das crianças numa carrinha, outrora pertença do Centro de Cultura e Desporto. O supermercado funciona actualmente com base num sistema de sócios, o que faculta o seu acesso aos trabalhadores que abandonam a empresa, ainda que se encontre vedado ao exterior.

Segundo nos parece este tipo de política associada à própria tradição da empresa na região,

⁵³ Fonte: Ficheiros de pessoal.

⁵⁴ Fonte: BS de 1991, 1992 e 1993.

traduz-se numa cultura do tipo "esprit maison" (Sainsaulieu, 1987: 215) responsável pela boa relação e ambiente de trabalho que os dirigentes afirmam imperar na empresa. A IMETECE procura, tanto quanto possível, conceder algumas regalias aos assalariados como temos vindo a constatar, as quais se concretizam igualmente noutra tipo de práticas, como é o caso da flexibilidade de turnos, cuja troca se pode efectuar sempre que os assalariados necessitem e cheguem a um acordo entre eles quanto à respectiva substituição por outro colega, tendo apenas que participar ao enquadramento directo. Por outro lado, e na perspectiva dos dirigentes, há nas palavras do director de pessoal, "uma boa relação entre os patrões e os empregados. Sempre houve. Também não há ninguém que venha falar com a administração que não seja atendido, e as pessoas sabem disso! (...)". É-nos transmitida uma imagem de que os trabalhadores se sentem envaidecidos e prestigiados por trabalharem na IMETECE, o que se concretiza, nas palavras do adjunto do director financeiro, da seguinte maneira: "uma vez em Agosto de 91 não pagamos 30% do ordenado e as pessoas não se importaram muito, mandaram umas bocas entre elas... . Foi a primeira vez em 30 e tal anos (...), no ano seguinte não se aumentou ninguém e as pessoas não reclamaram... porque se sentem bem. Nós estamos super-reconhecidos às pessoas, a todos os níveis, desde o mais simples operário até ao quadro mais qualificado". Este tipo de discurso é frequentemente descoincidente com o dos assalariados, que reclamam a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, a falta de motivação no trabalho e os baixos salários, quando, como nos afirma um deles, "sabemos que a empresa está a dar lucro".

Expostas as práticas de gestão dos RH e remetendo para os critérios definidos na construção da tipologia proposta, a IMETECE integra-se fundamentalmente num tipo de prática de gestão imediatista e utilitarista. Todavia, como na realidade, não existem tipos puros, apresenta igualmente algumas características típicas da gestão de tipo adaptativa e de ajustamento, bem como traços pontuais de uma gestão desenvolvimentista e estratégica, ainda que estes últimos não assumam qualquer significado de conjunto na orientação destas práticas.

Centremo-nos apenas nos domínios que constituem uma excepção ao tipo de prática de gestão imediatista e utilitarista dos RH, e analisemos como se posicionam em relação a este:

- No domínio dos processos de recrutamento, apesar de se privilegiar o "mercado interno de trabalho", o "mercado externo" é um recurso de momento na ausência de excesso de efectivos, estando a IMETECE, por razões meramente economicistas, aberta à contratação de desempregados à procura do primeiro emprego ou de longa duração. Todavia, os trabalhadores admitidos ficam submetidos a um vínculo contratual de tempo determinado, o que traduz uma precaução nas admissões, consubstanciada numa prática que disfruta das possibilidades legais de renovação progressiva dos contratos de trabalho até ao limite máximo permitido, flexibilizando desta forma o seu efectivo que está na generalidade vinculado ao quadro permanente da empresa. Por outro lado, a utilização do "mercado interno" acaba por se esvaziar de sentido quando se verifica que não está associada à possibilidade de mobilidade profissional ascensional independentemente da prevista no CCT. Só pontualmente, caso surja um posto de trabalho vago, o seu recurso se relaciona com uma promoção baseada no mérito individual.

- As práticas de gestão dos afastamentos da IMETECE, embora constituindo uma medida necessária à reorientação estratégica da empresa, não foram objecto de qualquer planificação. Foi excluído da empresa quem não se adaptou à sua nova filosofia, sendo os trabalhadores canalizados para o acesso a todo o conjunto de medidas de emprego disponíveis na região e no sector. Por sua vez, as modalidades legais de afastamento assumem predominantemente a forma de "despedimento encapotado", o que libertou a IMETECE de custos de indemnizações a que os trabalhadores poderiam ter direito se optassem por outro tipo de negociação. Todavia e, paradoxalmente, para um número muito reduzido de trabalhadores, a sua relação com a empresa não terminou com o afastamento, dado que o director de pessoal procurou acompanhar alguns ex-assalariados no domínio da criação do seu próprio emprego.

- As desigualdades remuneratórias são um facto patente na empresa resultante das práticas de remuneração directa variável a que nem todo os operacionais têm acesso de forma equitativa. Curioso, é o posicionamento da IMETECE ao nível das práticas de remuneração indirecta, pois apesar de virem a perder progressivamente a sua incidência, abrangem ainda um conjunto de serviços sociais postos à disposição dos assalariados, pouco frequentes em empresas com um tipo de gestão dos RH caracterizada pela sua orientação utilitária. Tal deve--se às "heranças" de um passado remoto ligado à "empresa-mãe" que se caracterizava por uma concepção paternalista e assistencialista face aos seus trabalhadores, típico do período anterior a 1974 na região. Todavia, este posicionamento é também tributário de uma perspectiva lucrativa de criação de uma série de serviços a preços mais baixos dos disponíveis no mercado, dos quais se retiram grandes benefícios, na medida em que os trabalhadores desde logo "investem" o salário que as diferentes empresas lhes concedem em troca da sua força de trabalho, na empresa do grupo que explora estes serviços. A título caricato talvez possamos afirmar que estamos face a uma perspectiva muito próxima da de Ford quando na década de 30, aumentou os salários aos trabalhadores para \$5 ao dia de modo a que estes tivessem acesso ao consumo do Ford T que produziam.

3.3.3. A política e as práticas de formação.

3.3.3.1. Integração das práticas de formação no processo de reorientação estratégico.

O nosso objecto de análise no domínio das práticas de formação incide sobre as acções de formação formais, co-financiadas por fundos comunitários e nacionais, que decorreram no interior da IMETECE nos anos de 1991 e 1992, inseridas no seu processo de reestruturação resultante da cisão da "empresa-mãe". O processo formativo apelidado de "Programa de Formação e de Reciclagem" foi concebido por uma entidade estrangeira, a GAMA, "de reputada credibilidade que procedeu à execução, supervisão pedagógica e orientação do plano de formação"⁵⁵. A GAMA, estando envolvida na definição da nova estratégia produtiva e comercial da IMETECE, era, segundo os dirigentes, a organização mais capaz de avançar com um projecto de formação integrado na nova orientação da empresa.

Para além destas práticas de formação expressamente assumidas como integradas no processo de reestruturação, os trabalhadores têm participado pontualmente em acções de formação externas. Ainda que estas não sejam alvo de estudo, tem todo o interesse dar conta desta realidade, apesar de assumir um carácter meramente esporádico e com pouco significado em termos do seu possível impacto no processo de reorientação da empresa. Em 1991, 6 profissionais altamente qualificados e qualificados participaram neste tipo de acções de formação, com uma duração total de 1.125 horas e um custo total de 508 contos⁵⁶. No ano de 1992 interromperam esta actividade⁵⁷, retomando-a em 1993, quando 3 quadros superiores e médios frequentam novamente acções de formação externas com uma duração ultra-curta (25 horas) e um custo de 195 contos⁵⁸.

3.3.3.2. A participação da GAMA no "Programa de Formação e de Reciclagem".

Para dar resposta ao processo de reestruturação da IMETECE, iniciou-se o "Programa de Formação e de Reciclagem" com o objectivo de reforçar a capacidade produtiva e comercial da empresa. Face ao projecto de reorientação, os efectivos da empresa rotinados noutras tarefas produtivas, encontravam-se desadaptados à nova realidade laboral, tornando-se necessário encetar acções de formação que os preparassem em termos técnicos e desenvolvessem uma nova postura face à filosofia da empresa, nomeadamente no domínio da qualidade e da redução de custos. Estando a GAMA implicada no processo de reestruturação, as actividades de formação foram impulsionadas com base no seu sistema formativo.

O sistema formativo GAMA, originário dos EUA, aparece como um programa de treinamento para a indústria têxtil, aplicado desde há 25 anos com sucesso em várias empresas do mundo, utilizando métodos de ensino adaptados e constantemente actualizados, conforme a evolução das máquinas têxteis⁵⁹. Dirige-se particularmente à mão-de-obra directa, mas também ao enquadramento operacional, ainda que a este último seja aplicada uma filosofia de treinamento diferente e mais cuidada, como teremos oportunidade de constatar. Os trabalhadores são seleccionados através de testes específicos de modo a definir-se as funções adaptadas aos trabalhadores a formar⁶⁰. Todavia, constatamos que este tipo de selecção não teve qualquer concretização na IMETECE.

Os seus objectivos fundamentais, baseados numa formação *standard*, consistem em transferir de uma maneira rápida, mas definitiva, a habilidade e *know how* sob bases científicas⁶¹. Trata-se de "treinar as pessoas para chegar a níveis de máxima produtividade, através da velocidade e precisão dos movimentos nas diversas fases de trabalho, adquirir um ritmo de trabalho correcto, dominar o controlo dos desperdícios e da qualidade, dominar o controlo dos consumos dos materiais e sistemas contra acidentes"⁶². Estas finalidades, em nossa opinião, concretizam-se: numa perspectiva tecnicista do ensino cuja preocupação básica é a da adequação das metodologias à evolução do equipamento, ignorando-se as restantes vertentes de qualquer processo de ensino e de aprendizagem, particularmente as características e necessidades dos formandos; numa concepção taylorizada do trabalho onde a velocidade, o ritmo de execução e a precisão dos movimentos são os determinantes chave do treinamento. Este último posicionamento é igualmente evidenciado quando a GAMA propõe que a IMETECE deve adoptar um método *standard* para realizar o mesmo trabalho o que, de certa forma, se orienta no sentido do célebre *one best way* tayloriano.

Contudo, os objectivos do sistema GAMA "não são somente treinar as pessoas, mas também criar na fábrica onde trabalham Centros de Formação permanentes de modo a continuar o treinamento e o

⁵⁵ Fonte: Projecto de candidatura ao IIEFP.

⁵⁶ Fonte: BS de 1991.

⁵⁷ Fonte: BS de 1992.

⁵⁸ Fonte: BS de 1993.

⁵⁹ Fonte: Documento de apresentação do sistema de treinamento da GAMA.

⁶⁰ Idem

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

melhoramento constante dos operários⁶³, passando este a ser organizado pelo próprio *staff* da empresa, o qual é, entretanto, preparado para estas funções.

Ora, se os primeiros objectivos parecem ter sido atingidos pela IMETECE, este último não foi prosseguido uma vez que o Centro de Formação foi desactivado assim que terminou o "Programa de Formação e de Reciclagem", não existindo actualmente quaisquer acções de formação previstas para um futuro próximo, ainda que tal perspectiva não seja completamente descurada, como teremos ocasião de debater.

Globalmente, a intervenção da GAMA na IMETECE fez-se por intermédio de dois engenheiros têxteis, os quais desenvolveram actividades no domínio do projecto de formação, na constituição do Centro de Formação, na selecção e treinamento dos formadores e na monitoria de alguns cursos de formação e ainda no acompanhamento dos cursos que se seguiram, mas deixando a iniciativa ao responsável pelo Centro de Formação e aos monitores.

3.3.3.3. As práticas de formação interna: um tipo de formação imediatista e utilitarista.

Seguindo os critérios definidos na tipologia de práticas de formação procurámos fazer uma análise dos seus diferentes subsistemas caracterizadores⁶⁴, aplicados às acções de formação formais que decorreram na IMETECE sob orientação da GAMA.

Integrado no processo de reestruturação da IMETECE, a GAMA estabeleceu um programa de formação para o treinamento de monitores, do enquadramento directo e dos operacionais, de modo a responder à nova realidade produtiva da empresa. Assim sendo, a necessidade de realização das acções de formação são definidas pelos diferentes dirigentes como resultado dos seguintes factores:

- após o processo de autonomização, a auditoria realizada na IMETECE impunha, como já referimos, como condição necessária para a viabilização da empresa, uma redução de efectivos em cerca de 200 trabalhadores, sendo a formação o meio encontrado para seleccionar quem deveria sair ou manter-se na empresa, conforme demonstrassem ou não capacidades de adaptação à nova estratégia;

- os novos parâmetros de funcionamento da empresa deparavam-se com obstáculos resultantes dos desempenhos dos trabalhadores, na sua maioria com baixos níveis de escolaridade e habituados a uma rotina de trabalho de baixa performance. Tornava-se necessário alertá-los para a nova filosofia da empresa e ensinar-lhes novos métodos de trabalho de modo a atingir-se os níveis de produtividade e de qualidade desejados, diminuir os desperdícios e promover uma correcta utilização das matérias-primas, o que impunha um maior cuidado, atenção e empenhamento no desempenho laboral;

- a necessidade de reconversão de alguns postos de trabalho e dos respectivos trabalhadores, passando alguns deles a trabalhar com novos equipamentos, mas sobretudo segundo novos moldes de trabalho. A formação está relativamente dissociada da introdução de novos equipamentos na medida em que na, generalidade, a IMETECE manteve o parque de máquinas herdado e anterior a 1990. Diz-nos o adjunto do director financeiro que "a informatização das máquinas está mais ligada ao controlo da programação e do rendimento produtivo" (...), nós não nos alargamos muito... avançamos muito mais na formação das pessoas".

O levantamento das necessidades de formação, realizado pela GAMA com a colaboração de alguns agentes internos, resultou de um trabalho de avaliação das competências dos trabalhadores através, nomeadamente, de entrevistas aos assalariados e da observação directa do seu desempenho no posto de trabalho, bem como da análise e descrição de funções. Encontrava-se assim em condições de indicar as funções da empresa onde deveriam incidir as acções de formação e quais os objectivos a atingir. A formação dirigiu-se primordialmente para a área produtiva, quer para as funções de fabricação (preparadores - bobinadores e urdidores -, engomadores, remetedores, tecelões, montadores de teias), quer para as de manutenção (afinadores), quer para as de gestão de produção na figura do enquadramento directo (chefes e encarregados), para além da formação dos próprios formadores internos, que podemos incluir na função gestão dos RH.

De acordo com estas necessidades e com a selecção das funções empresariais alvo, das acções de formação foi elaborado um plano de formação pela GAMA. Concebido numa fase posterior às opções estratégicas da empresa, concretiza-se num tipo de plano *ex-post*, cuja duração se limita ao período de execução dos cursos, isto é, um plano de médio prazo relativo aos anos de 1991 e 1992. Trata-se pois de uma formação que assume um carácter de ajustamento na medida em que é realizada para permitir rentabilizar as novas opções da empresa. Atingido este objectivo de curto prazo cessam as referidas actividades.

Podemos afirmar então que o subsistema de formação não é considerado como uma variável estratégica, na medida em que a decisão de concretização das acções de formação surge num momento em que todas as opções comerciais e produtivas quanto ao futuro da empresa estavam já definidas, situação idêntica ao estatuto assumido pela função pessoal. Como já analisámos, a direcção de pessoal, pelouro no qual se insere o subsistema de formação, ocupa uma posição subalterna

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ A problematização teórica dos subsistemas constitutivos das práticas de formação encontra-se desenvolvida fundamentalmente nos subpontos 4.2. e 4.3. do cap. II e a sua operacionalização metodológica no anexo A.

relativamente às restantes direcções, detendo estas últimas um poder determinativo e estratégico na definição do processo de revitalização da IMETECE, o qual teve como consequência a realização do "Programa de Formação e de Reciclagem" e posteriormente o afastamento de parte dos trabalhadores. Podemos, desde já, avançar que esta é a única relação que se estabelece na empresa entre as práticas de formação e as de gestão dos RH, limitando-se a este domínio a estratégia de formação da IMETECE, tal como a definimos do ponto de vista teórico.

A execução do orçamento e da candidatura ao IEFP foi efectuada pela administração na figura do director produtivo com o auxílio de um indivíduo da área financeira. O orçamento foi calculado em função das verbas que a GAMA estabeleceu para o seu apoio à actividade formativa, às quais se acrescentaram os custos com formandos, formadores internos e custos de funcionamento das acções. Saliente-se, porém, que nem os formandos, nem os formadores internos receberam qualquer subsídio de formação porque, como explica o director produtivo "os trabalhadores que fizeram formação em horas normais de trabalho, deixaram de produzir e os que pontualmente vieram noutras horas, tivemos que pagar horas extras, por isso debitamos estas despesas aos subsídios dirigidos às pessoas".

A análise do balanço orçamental indica-nos que a previsão inicialmente orçada foi inferior aos gastos efectivos em formação, o que se explica por razões várias, nomeadamente a correcção das remunerações dos trabalhadores. A formação prevista para o ano de 1991, acabou por se prolongar para o de 1992, quer porque houve atrasos consecutivos na aprovação da candidatura, quer porque tiveram necessidade de em determinados momentos interromper a formação por motivos de férias, em que a parte produtiva da empresa paraliza durante 15 dias, quer ainda pontualmente por razões inerentes a ausências dos formadores ou porque se encontravam impossibilitados de parar determinada produção em curso.

O processo de candidatura foi extremamente conturbado, como tivemos oportunidade de constatar pela análise documental. A IMETECE apresentou a sua candidatura no âmbito do PO1, direccionado para a formação de activos de PME. Ora, a empresa, na altura com 700 trabalhadores, não cumpria os requisitos do programa. Neste sentido, o IEFP recusou o processo, aconselhando-a a justificar que os trabalhadores alvo de formação se enquadravam numa determinada alínea do Regulamento CEE que define o apoio do FSE, o qual enviaram em anexo. Esta referia que o apoio do FSE podia ser requerido para actividades de formação destinadas "a pessoas ameaçadas de desemprego, nomeadamente no âmbito de reestruturações que impliquem uma modernização tecnológica ou alterações importantes no sistema de produção e de gestão"⁶⁵. A IMETECE responde, afirmando que o processo de reestruturação em curso exigia uma adaptação da estrutura produtiva à nova estratégia comercial da empresa, estando os seus efectivos inadaptados e os postos de trabalho ameaçados. Neste contexto, afirma existirem duas alternativas: ou redimensionar a empresa a níveis mais baixos de actividade como consequência desta inadaptação dos trabalhadores às alterações produzidas, ficando assim ameaçados pelo desemprego, ou desenvolver acções de formação preparando os RH para as novas tarefas e equipamentos e, desta forma, estabilizar a sua actividade a níveis elevados, garantindo o emprego aos trabalhadores que dela retirassem um aproveitamento positivo. Neste processo não é directamente expresso que a actividade de formação se perspectivava como uma via de redução de efectivos; só indirectamente a questão é colocada na segunda alternativa quando se refere que se garante o emprego aos trabalhadores que aproveitassem a formação.

Este problema de formulação da candidatura parecia estar resolvido, quando outros surgiram, resultado dos montantes orçamentais aprovados pelo IEFP serem mais baixos do que os propostos, sendo que os valores reprovados correspondiam a encargos com pessoal docente e ao funcionamento e gestão dos cursos, que eram considerados elevados exactamente por incluírem a contratação da entidade estrangeira. Mais uma vez em resposta ao IEFP, a IMETECE justifica a sua opção pelo facto de não existir no mercado nacional empresas capazes de, num curto espaço de tempo, elaborarem um plano de formação enquadrado no processo de reestruturação, o qual estava a ser orientado pela GAMA, para além da extrema relevância de que se revestia a formação para o futuro da empresa. É encetado um novo pedido de financiamento com um corte de verbas nos domínios respectivos.

Face a estes problemas, a aprovação do plano de formação tardou, quando a IMETECE o pretendia ver em execução num limite máximo de três meses - prazo que ela própria impôs ao IEFP - solicitando que apressassem o processo, pela urgência das suas implicações para o futuro da empresa. Todavia, acabou por ter de iniciar os cursos na data prevista, ainda que com um ligeiro atraso porque, como nos conta o engenheiro de produção, "a determinada altura, a GAMA dizia: ou vocês começam os cursos ou eu tiro daí os homens". Depois de algumas insistências junto do IEFP, prossegue, "arranjámos uns amigos na delegação [do IEFP local] para nos fiscalizarem e verem que tínhamos arrancado, para quando lhes pedissem o parecer darem o O.K. ao processo". Como podemos constatar, o que aliás é comum na realidade nacional, também neste domínio, o desbloqueamento de processos acaba por ser realizado com base em relações de clientelismo.

Estes problemas de aprovação da candidatura e a chegada tardia dos financiamentos são

⁶⁵ Regulamento CEE nº 4255/88 do Conselho que estabelece as disposições de concessão de apoios financeiros pelo FSE às actividades de formação. Os trabalhadores em causa podiam ser enquadrados na alínea b do art. 2º do respectivo regulamento, tal como se encontra supracitado.

considerados unanimemente pelos dirigentes como constituindo as maiores dificuldades com que se depararam nas suas práticas de formação.

As actividades formativas foram financiadas a fundo perdido, com uma contribuição pública comunitária via FSE de 52% e outra nacional por intermédio do orçamento da Segurança Social de 28%, participando a empresa apenas com 20% do total dos custos em formação. Saliente-se, contudo, que o curso de monitores não foi objecto de candidatura, por razões que nos foram impossíveis esclarecer.

A administração teve uma participação reduzida na actividade formativa, limitando-se fundamentalmente à elaboração do orçamento e ao processo de negociação da candidatura, apesar de considerarem, nas palavras do director produtivo, "que o grau de envolvimento foi total e diário porque, apesar de haver os monitores e as pessoas da GAMA que acompanhavam o assunto, eu próprio dia sim, dia não, passava pelo Centro e participava no sentido das pessoas sentirem que existia um projecto, e que nós estávamos também empenhados nele". E continua dizendo "o objectivo é darmos o exemplo de cima".

A concepção do "Programa de Formação e de Reciclagem" foi na realizado pela GAMA que orientou a criação do Centro de Formação, definiu o número de trabalhadores a formar, o perfil do responsável pelo Centro de Formação e dos monitores e concebeu os manuais.

O responsável pelo Centro de Formação foi seleccionado pela IMETECE, que se deparou com um elevado grau de insucesso nos diferentes colaboradores que por ali passaram. O primeiro, um engenheiro têxtil, colaborou em parceria com a GAMA na preparação do Centro, nomeadamente definindo as áreas necessárias para a instalação dos equipamentos pedagógicos (quadro negro, quadro de afixação, retroprojector e cartazes), dos equipamentos produtivos inseridos no próprio centro e colocação do material de treino e dos respectivos cronómetros para os exercícios de destreza. No decorrer das acções foram mudando de responsáveis (seguido-se um debuxador e depois um agente de tempos), cujas funções eram, como afirma o director produtivo, "acompanhar o processo, ver se as pessoas iam à formação, se assinavam o ponto, se os sumários estavam correctos, se as aulas eram dadas". No fundo tratava-se de tarefas de acompanhamento do funcionamento quotidiano do Centro e das fiscalizações de que foram alvo. Hoje, o Centro de Formação encontra-se desactivado, pois necessitaram do espaço para a actividade produtiva, o que rompe com os pressupostos do sistema formativo da GAMA e demonstra a fraca propensão da IMETECE para dar continuidade às actividades de formação.

A GAMA seleccionou os futuros formadores, aos quais foi ministrada uma acção de formação pelos seus especialistas. Estes deveriam deter determinadas requisitos, designadamente o ensino secundário, o perfeito conhecimento da função em que iriam exercer a actividade de formador, para além da facilidade de comunicação, paciência e experiência de trabalho. Ainda que tivesse sido possível cumprir alguns destes critérios na selecção dos 12 trabalhadores-formadores, nomeadamente em termos da sua experiência profissional e domínio da função, na sua maioria são indivíduos detentores do ensino básico primário, ainda que, muitas vezes, com frequência de cursos de formação e seminários em áreas profissionais da sua especialidade. Tal facto leva-nos desde logo a questionar a sua capacidade pedagógica, bem como a facilidade de comunicação, tanto mais que a formação que lhes foi ministrada não inclui, como veremos, conteúdos de vertente didáctica. O primeiro curso de formação foi ministrado a estes trabalhadores que, por sua vez, seleccionavam 3 ou 4 dos seus subordinados, geralmente um de cada turno, de modo a constituírem o núcleo base de formadores destinado a ministrar os cursos de formação previstos em cada domínio produtivo, apostando-se assim num efeito multiplicador da formação. Este curso, bem como os destinados ao enquadramento operacional foram monitorados pelos dois formadores da GAMA.

Por outro lado, a GAMA preparou um "manual de instruções" para cada um dos cursos de formação, no qual se encontravam expostos, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático, todas as matérias integrantes da actividade de trabalho daqueles profissionais. A análise que realizamos daqueles demonstra um grau de complexidade considerável no modo como os conteúdos estavam expostos, de tal modo que apenas serviam de guiões de orientação das aulas, não sendo entregues aos formandos, ainda que o enquadramento operacional e os monitores os detivessem e os tenham sempre disponíveis para consulta.

Assim sendo, a concepção dos programas de formação realizada pela GAMA com base nos seus pressupostos de treinamento e nos manuais que davam conta da especificidade de cada função, configuram-se numa formação *standard* adaptada à necessidades da IMETECE.

Os dois formadores da GAMA assumiram um papel de intervenção activa nos cursos que ministraram na medida em que conceberam os conteúdos e definiram as metodologias pedagógicas. Também nestes, os formandos tinham um papel activo e a formação assumiu um enfoque individual, isto é, os conteúdos e as metodologias eram alteradas de acordo com as suas necessidades, tentando-se uma conciliação entre exigências da empresa, conteúdos de formação e características dos formandos. Todavia, os formadores internos assumiam um papel passivo limitando-se a cumprir conteúdos programáticos e metodologias definidas pelos responsáveis pela formação.

No domínio da avaliação da formação, os cursos destinados a monitores não foram objecto de qualquer tipo de avaliação. Nos direccionados para o enquadramento directo, após decorridas as acções foi realizada uma avaliação das suas características comportamentais. Nos restantes cursos destinados aos operacionais, o próprio carácter eminentemente prático que acabaram por assumir, não se

concretizou em qualquer tipo de avaliação puramente pedagógica. A única realizada nesta vertente incidiu sobre testes de destreza e de percepção em que se avaliava a habilidade e a rapidez manual e de raciocínio dos operacionais, assumindo um carácter formativo de orientação do formador e do formando. Tal como nos refere o director de produção "havia uns testes de enfiar umas esferazinhas, de enfiar uma agulha, de descobrir desenhos, de dar nós (...) era o que se fazia. Normalmente, as pessoas sabiam trabalhar com o cronómetro e púnhamos as pessoas a fazer cada uma dessas operações (...). Todos os dias, um quarto de hora de formação era sempre para este tipo de exercícios e na realidade havia pessoas que iam evoluindo em termos do ritmo e da destreza. Tomávamos nota destes valores num quadro e depois falava-se com a pessoa, olhe você começou este trabalho com este ritmo e agora melhorou, olhe você não melhorou nada". Os resultados das avaliações eram transmitidos aos trabalhadores em sala de aula e depois em reuniões individuais o que, se, por um lado, os colocava de sobreaviso quanto à sua posição no interior da empresa, porque sabiam que se não atingissem os resultados seriam despedidos, por outro, poderá ter tido algumas consequências psicológicas para os indivíduos em termos de auto-estima, na medida em que eram confrontados com bons ou maus resultados em sessões colectivas. A avaliação profissional de que estes assalariados foram objecto assumiu um carácter empírico, conduzida pelo enquadramento operacional e incidindo sobre uma análise da produtividade e da qualidade, respectivamente relativas ao rendimento da máquina e à qualidade do trabalho desenvolvido, privilegiando-se por isso resultados. Este tipo de avaliação era igualmente encetado durante a formação prática no posto de trabalho, em que o monitor realizava uma análise comparativa do desempenho dos operacionais.

As acções de formação não têm qualquer carácter inovador. Para os profissionais da secção de preparação, orientam-se para uma qualificação de nível 2 da CEE⁶⁶, a qual se mantém no final da acção de formação; para os profissionais de enquadramento directo, tecelões, montadores de teia e afinadores, orientam-se para uma qualificação de nível 3 da CEE⁶⁷. Todavia, enquanto os montadores de teia e os afinadores após as acções de formação elevam o seu nível de qualificação CEE de grau 2 para grau 3, os restantes profissionais mantêm-se no nível 3⁶⁸. Apesar de se remeter para um nível de qualificação CEE, não se pode negligenciar o facto de a formação não dar origem a qualquer tipo de certificação profissional que ateste as competências dos assalariados em determinado nível e que o seu enquadramento neste domínio tem objectivos meramente estatísticos para o IEFP pois, como sabemos, o processo de certificação da formação inserida no mercado de emprego, ainda não se encontra em vigência no nosso país. Por outro lado, a formação nem sequer dá acesso a um diploma de frequência a ser utilizado pelos trabalhadores no "mercado de trabalho".

Dos 231 profissionais que frequentaram as acções de formação, 74 foram excluídos da empresa, o que significa que o objectivo fundamental da formação de selecção e respectiva exclusão dos trabalhadores incapazes de responder às novas necessidades da IMETECE atingiu 32% dos assalariados e, assim sendo, verifica-se que a maioria dos trabalhadores (157)⁶⁹ conseguiu atingir os resultados esperados. Por um lado, nos casos "mal sucedidos" em que não foi possível negociar um processo de afastamento, os trabalhadores foram transferidos para postos de trabalho menos exigentes em termos de competências ao nível do saber-fazer, frequentemente para funções indiferenciadas, funcionando para estes como um meio de desqualificação. Por outro, a IMETECE teve de optar por outros critérios para a diminuição do seu efectivo o que, contudo, nunca nos foi revelado, mas é por demais evidente dado que em 1993 apenas dispunha de 529 trabalhadores.

O critério de afectação dos trabalhadores à formação não se relaciona com a introdução de novos equipamentos, mas com as novas exigências da empresa. Como já referimos, na opinião dos dirigentes, as novas máquinas introduzidas não são muito diferentes das anteriores, adaptando-se os trabalhadores facilmente ao seu manuseamento por intermédio do acompanhamento da montagem da máquina, cujo técnico lhes vai dando instruções acerca de como devem com ela funcionar. Procurou-se sim, afectar os profissionais que apresentavam mais dificuldades e fracos desempenhos e que pareciam ter menos potencialidades para se adaptarem à nova estratégia da empresa. No que diz respeito aos critérios de selecção, apesar da ambiguidade que os enforma e que nos foi impossível esclarecer, o accionista do grupo afirma "procuramos aliar o critério necessidade indicado pela GAMA com a menor aptidão dos trabalhadores, bem como os critérios impostos pelo PO". Assim sendo, os critérios de afectação e de selecção dos assalariados são semelhantes, estando presentes os constrangimentos legais de acesso aos PO, nomeadamente em termos de idade dos formandos, isto é, da percentagem de indivíduos

⁶⁶ O nível de qualificação 2 da CEE "corresponde a uma qualificação completa para o exercício de uma actividade bem determinada, com capacidade de utilizar os instrumentos e as técnicas com ela relacionadas. Esta actividade respeita principalmente a um trabalho de execução (...)". (IEFP, 1991: 9).

⁶⁷ O nível de qualificação 3 da CEE "respeita principalmente a um trabalho técnico que pode ser executado de uma forma autónoma e/ou incluir a responsabilidade de enquadramento e de coordenação." (IEFP, 1991: 9).

⁶⁸ Fonte: Relatório de saldos do IEFP.

⁶⁹ Saliente-se que apenas estes 157 trabalhadores integram a base de sondagem a partir da qual se constituiu a amostra de assalariados entrevistados na medida em que, da listagem de trabalhadores que frequentaram as acções de formação, excluímos os que já não se encontram a exercer funções na IMETECE.

maiores e menores de 25 anos de idade. A actividade de selecção foi efectuada pelo enquadramento operacional em função destes dois critérios fundamentais: menores aptidões e idade, detendo um elevado grau de aleatoriedade devido à subjectividade que enforma o critério "menor aptidão", o qual é acrescido pelo facto de a formação ter sido imposta aos trabalhadores operacionais, sem se diagnosticar as suas motivações, aspirações e expectativas, como se depreende das palavras do director fabril "nós vamos dar formação, vocês vão porque têm que se adaptar à nova filosofia da empresa". Inversamente, os monitores e o enquadramento directo, foram convidados a realizar as acções, cuja frequência foi acompanhada por conversas com o engenheiro de produção. Saliente-se que os encarregados e as chefias frequentaram na sua totalidade as acções de formação.

A finalidade principal da formação foi adaptar os RH ao processo produtivo, ainda que se considere que tal perspectiva implica também um enriquecimento dos RH na medida em que, se a empresa atingisse os objectivos a que se propunha, teria um futuro mais promissor, logo mais enriquecedor para os RH: "mesmo não criando postos de trabalho, pelo menos podíamos pagar melhor no futuro e ter os postos de trabalho assegurados, por isso estávamos a dar-lhes algum enriquecimento", como nos explica o director produtivo. A concepção de enriquecimento dos RH fica limitada ao ponto de vista redutor da oferta de emprego que a associa à criação de condições de sobrevivência e rentabilização da empresa, o que não sai fora do contexto da realização das acções de formação que visavam exactamente excluir quem não se adaptasse às novas condições impostas. Para os assalariados, tal traduzir-se-ia numa melhoria da situação instrumental de emprego (o que, segundo a análise dos resultados das entrevistas aos assalariados, não se veio a concretizar), nunca se perspectivando um enriquecimento no domínio do desenvolvimento das capacidades e potencialidades dos trabalhadores, nem da sua valorização pessoal e profissional.

Deste modo, os objectivos da formação orientam-se genericamente para a reclassificação/especialização e aperfeiçoamento das competências dos assalariados, visando-se reforçar e desenvolver as capacidades práticas e formas de comportamento adquiridas por experiência profissional, assim como complementá-las e melhorá-las no âmbito da profissão ou função exercida. Em casos pontuais, realizou-se alguma formação de reconversão de modo a preparar o trabalhador para o desempenho de uma nova actividade profissional. Os objectivos eram colmatar carências de trabalhadores nas subsecções de bobinagem e urdissagem, onde, predominando mão-de-obra feminina se verificavam maiores taxas de absentismo, e transferir tecelões que se encontravam em excesso para aquelas subsecções bem como para a de montagem de teias. Neste processo de reconversão e porque não objecto de uma análise cuidada das aspirações e das motivações dos trabalhadores, verificou-se alguma resistência à frequência de cursos de formação fora do domínio da especialidade dos operacionais e um elevado grau de insucesso nas transferências pretendidas, na medida em que punham em causa uma identidade profissional e social associada a uma profissão exercida muitas vezes desde há longa data pelos sujeitos. Particularmente nestas acções, a dinâmica dos processos identitários deve ser objecto de uma reflexão aprofundada quanto à sua probabilidade de sucesso, na medida em que a identidade social destes trabalhadores foi frequentemente constituída ao longo da sua trajectória profissional no local de trabalho, tendo fundamentalmente uma origem profissional, tanto mais quando estamos face a assalariados afectos a um sector de actividade implantado numa região desde sempre monoespecializada e com uma forte cultura técnica local no STV.

Apesar da maioria dos trabalhadores estarem expostos a um constrangimento formativo e à ausência de acções de acompanhamento que, no entanto, estavam previstas no programa da GAMA no sentido de que este "deve ser ilustrado e explicado a todo o pessoal envolvido de maneira a obter-se a mais estrita colaboração de todos para facilitar o alcance dos objectivos"⁷⁰, os dirigentes partilham da opinião de que a adesão à formação foi conseguida com facilidade e que os trabalhadores manifestaram um grande interesse na sua prossecussão, perspectiva que em nada é partilhada pelos operacionais. Aliás a certa altura, o director produtivo revela-nos que se deparou com alguns casos de desmotivação face à formação que não atribui ao processo formativo em si, mas à envolvente externa da empresa: "são pessoas da aldeia, com idades entre os 38 e os 40 anos e a quarta classe mal feita (...), quando são mulheres saiem da empresa, vão buscar os filhos, preparam o almoço e o jantar, tratam do campo, e muitas dela ainda por cima apanham do marido. Que motivação podem ter estas pessoas?". A questão que se coloca é a de saber se o próprio trabalho e a formação podem perspectivar-se como espaços de compensação do tipo de vivência que os agentes têm no exterior, nomeadamente na sua vida familiar, o que não se verifica, como teremos oportunidade de analisar.

A adesão às actividades de formação parece estar associada à própria cultura de submissão imperante na IMETECE e ao receio de perder o emprego dado o próprio contexto que se vivia e vive na região; ou ainda a alguma tradição da "empresa-mãe" neste domínio, como tivemos oportunidade de constatar pelos depoimentos de alguns trabalhadores que, quando admitidos para a empresa, fizeram um curso de formação na profissão que iriam exercer. Como nos conta o director produtivo "depois de estar na Alemanha a estagiar (...), onde encontrei trabalhadores pré-universitários à frente das máquinas da produção, cheguei e fiz um estudo e verifiquei que aqui as pessoas tinham na maioria a terceira classe ou eram analfabetos (...), nessa altura surgiu a ideia de montarmos um CFP, por onde passavam

⁷⁰ Fonte: Documento sobre o sistema de treinamento da GAMA.

todos os trabalhadores que entravam para a empresa". Deste modo, em 1970, montam o CFP que foi desactivado após 76, por razões meramente políticas pois o indivíduo que o coordenava "mostrou-se extremamente partidário, o que a certa altura começou a ter efeitos perversos", afirma o director produtivo. Tal parece um contra-senso, mas de facto foi a razão apontada para o desaparecimento do CFP.

As acções de formação ocorreram fundamentalmente em horário laboral porque a empresa deparava-se com um excesso de mão-de-obra que podia disponibilizar para a formação sem parar a produção. Com algumas excepções, muito esporádicas, porque implicavam o pagamento de horas suplementares, um pequeno número de trabalhadores do terceiro turno foi convidado a frequentar a formação do primeiro ou segundo turnos.

Excluindo a acção de formação de monitores, cuja carga horária concreta foi impossível apurar, apenas sabemos que teve uma duração muito mais curta que as restantes, o que desde logo põe em causa a possibilidade de uma formação de formadores adequada, as acções tinham na generalidade uma duração média que varia entre 150 horas (90 teóricas e 60 práticas) para o enquadramento operacional e as 300 para os profissionais de remetagem (100 teóricas e 200 práticas), passando pelas 250 horas de formação (100 teóricas e 150 práticas) ministradas aos restantes profissionais da secção de preparação e aos tecelões. Já os montadores de teia e os afinadores frequentaram uma formação de longa duração, respectivamente de 320 (120 teóricas e 200 práticas) e 350 horas (150 teóricas e 200 práticas). Saliente-se que a formação prática assume preponderância para todos os cursos direccionados para os operacionais, ainda que a maioria dos profissionais entrevistados afirmem não ter realizado este tipo de formação. Quando questionámos os dirigentes sobre tal facto, justificam que os trabalhadores não se aperceberam que estavam a realizar formação porque, nas palavras do director produtivo, "fizemos as aulas práticas no posto de trabalho habitual, só que eram acompanhadas pelo monitor... , se os tivéssemos deslocado para uma aula prática numa sala, eles já tinham percepção. Nós sentimos isso. Só notávamos diferença quando pegávamos numa mulher ou num homem de uma urdideira antiga e o púnhamos numa nova, com micro-processador, eles aí sentiam que estavam a ter uma lição". Esta afirmação leva-nos a questionar qual a função do equipamento produtivo que se afirma ter sido instalado no Centro de Formação.

A orientação dos conteúdos de formação⁷¹ dos cursos direccionados para os operacionais é comum com excepção da disciplina que abarca o domínio da especialidade de cada profissão a que se dirigem. Assim, as acções de formação dos profissionais das secções de preparação e tecelagem contemplam:

- no domínio da formação teórica em sala de aula, conteúdos de orientação técnica (tais como classificação e identificação das matérias-primas e noções de tecido), conteúdos de orientação comportamental/relacional (no domínio da fadiga, monotonia, produtividade, direitos dos trabalhadores, CCT, assistência sindical e patronal e medidas antifogo) e conteúdos de orientação prática direccionados para a especialidade de cada um dos "grupos profissionais" em que era ministrada uma disciplina de tecnologia no domínio da função respectiva. A título de exemplo, para os montadores de teia, tecelões e afinadores, a disciplina base da especialidade era a de tecnologia da tecelagem, a qual se centrava no estudo do tear, do nome das peças, na montagem da teia, na preparação da trama, paragens, qualidade, defeitos, afinação, responsabilidade, normas de segurança. Este conteúdo era acrescido para os afinadores de temáticas sobre avarias, reparação e manutenção, e para os tecelões de abordagens sobre nós, patrulhamento, interpretação de *rappports*, alimentação e contingências;

- no domínio da formação prática no posto de trabalho, o conteúdo de orientação prática, assume a forma de prática simulada mas no posto de trabalho, concretizando-se na realização de actividades individuais ou em grupo com o acompanhamento do monitor. A realização das acções é descrita pelo director de pessoal da seguinte forma: "junto da máquina recebiam aulas práticas. [O formador] permanecia com quatro ou cinco trabalhadores junto da máquina e iam aperfeiçoando (...), e depois iam fazer sozinhos o que o monitor explicou".

Deste modo, o primado pedagógico incide na aquisição de conhecimentos por referência a situações práticas e familiares de trabalho particularmente no que diz respeito aos conteúdos práticos e técnicos, ainda que a pedagogia da razão e da abstracção estivesse igualmente vinculada aos conteúdos de orientação técnica e também comportamental/relacional.

Incentivou-se fundamentalmente a aprendizagem de saberes-fazer específicos ou saberes práticos na acepção de Malglaive (1990) que se poderá traduzir ao nível das competências do saber-fazer (Le Boterf, 1989a) e, em segundo plano, a aprendizagem de saberes ou saberes-fazer genéricos que, na perspectiva de Malglaive (1990), correspondem ao saber técnico e procedual que encontrará uma possível concretização no domínio das competências do saber (Le Boterf, 1989a). A vertente da aprendizagem do saber-estar, ser e adaptar-se, traduzidas segundo Le Boterf (1989a) em competências do saber-fazer social encontra-se ainda menos patente, na medida em que constatamos, segundo os

⁷¹ De acordo com a proposta teórica de análise dos conteúdos de formação procedemos a uma correspondência analítica entre as disciplinas ministradas e a orientação pedagógica das mesmas em termos dos conteúdos, domínios do conhecimento/saberes e competências (cf. anexo A, subsistema desenvolvimento/implementação da formação, a subdimensão B.1 - orientação pedagógica da formação). A aferição da orientação dos conteúdos foi realizada em função da especialidade do curso de formação, isto é, segundo a preparação profissional para a qual se orientava.

depoimentos dos trabalhadores, que grande parte dos conteúdos de orientação comportamental/relacional não tinham sido ministrados. Contudo, a importância atribuída à aprendizagem do primeiro tipo de saberes permite-nos afirmar que o grau de transferibilidade que a formação potenciou é nulo na medida em que se limitou fundamentalmente a transferir conhecimentos meramente funcionais, restritos a uma função específica.

A formação do enquadramento operacional é constituída por conteúdos de orientação técnica e prática. Todavia, relativamente às chefias, a formação dos encarregados tem uma orientação mais acentuada para conteúdos práticos na medida em que abrange, para além de uma formação no posto de trabalho acompanhada pelos formadores da GAMA, uma modalidade de prática simulada em sala de aula (ausente na formação das chefias). No caso dos encarregados, a formação teórica em sala de aula incide sobre a organização industrial com conteúdos de orientação técnica e prática (tais como gestão da produção, organização, departamentalização, responsabilidade, estudo dos tempos e métodos, planeamento, gestão e controlo da produção, política de inovação, sistema de incentivos, interpretação e análise de documentos e gráficos). A mesma orientação se verifica para as chefias em que a vertente fundamental da formação teórica em sala de aula incide na gestão por objectivos, entre outras temáticas relativas à programação do trabalho, ao controlo da qualidade e dos desperdícios, à autoridade, às decisões, às relações inter-pessoais, à motivação, à liderança e supervisão.

Ambos os cursos se baseiam numa articulação entre a pedagogia do concreto e da abstracção; a primeira modalidade mais associada aos conteúdos práticos e a segunda aos conteúdos técnicos, ainda que não exclusivamente. Todavia nas acções de formação dos encarregados recorre-se igualmente à pedagogia do imaginário no domínio da prática simulada em sala de aula em que o formando é confrontado com a necessidade de assumir papéis diversificados. Apesar destas diferenças, o grau de transferibilidade potenciado por estas formações será médio, na medida em que o formando adquire conhecimentos multivalentes, aplicáveis a um conjunto de postos de trabalho coerentes e/ou a uma família de profissões.

Aos monitores, pelas próprias funções de formadores que iriam assumir posteriormente, foi ministrada uma formação, cuja concepção resulta um pouco da articulação dos conteúdos programáticos concebidos para todo o núcleo operacional:

- a formação teórica em sala de aula assume um conteúdo de orientação técnica sobre organização industrial, com a abordagem de temáticas na generalidade comuns às ministradas aos encarregados, com algumas alterações, designadamente a ausência de matérias relativas ao planeamento e gestão da produção, à política de inovação e sistema de incentivos e com a introdução de temáticas relacionadas com a avaliação dos trabalhadores; um conteúdo técnico e prático no domínio das diferentes especialidades e um conteúdo de orientação comportamental/relacional igual ao ministrado aos operacionais;

- a formação prática assume um carácter simulado incidindo sobre conteúdos de orientação prática (tais como diagnóstico da situação e análise dos trabalhos) e técnica (no domínio da identificação e análise de documentos, interpretação de gráficos, controlo da produção, dos desperdícios e da qualidade).

O primado pedagógico da razão e da abstracção tende a predominar em toda a formação teórica, com algumas excepções no domínio dos conteúdos práticos, onde se assiste a uma associação deste com a pedagogia do concreto. A pedagogia da imaginação está presente na formação com carácter de simulação onde se dá primazia à aquisição de conhecimentos por referência a situações hipotéticas. A priori o grau de transferibilidade que este tipo de formação concede parece ser elevado, na medida em que veicula conhecimentos/saberes polivalentes relativos a vários empregos tipo e/ou famílias de profissões, o que parece coerente com a actividade formativa que estes profissionais iriam desempenhar.

Quer para o enquadramento operacional, quer para os monitores incentiva-se a aprendizagem de saberes-fazer específicos ou saberes práticos (Malgaive, 1990) e a aprendizagem de saberes-fazer genéricos que correspondem ao saber técnico e procedual (Idem) e se poderão traduzir, respectivamente, ao nível das competências do saber-fazer e do saber (Le Boterf, 1989a).

A ausência de conteúdos teóricos quer alargados, quer restritos é indicativa do carácter imediatista do "Programa de Formação e de Reciclagem". A orientação para conteúdos teóricos restritos afigura-se-nos como indispensável na IMETECE para que o esforço formativo no âmbito dos conteúdos técnicos pudesse ter algum poder de sedimentação na medida em que permitiria aos trabalhadores o desenvolvimento da sua estrutura cognitiva, condição necessária para a apreensão e aprofundamento dos saberes proceduais, os únicos capazes de conferirem sentido aos próprios saberes práticos. Claro que tal orientação exigiria um investimento noutra tipo de metodologias pedagógicas no sentido da transmissão de conhecimentos de base, por via, designadamente, de acções de formação de adultos, dados os baixos níveis de escolaridade dos assalariados. Mesmo no caso da formação dos monitores, este tipo de conteúdos estão ausentes o que, desde logo, põe em causa a sua capacidade de transmissão de conhecimentos na medida em que não dominam os fundamentos teóricos e/ou científicos dos conteúdos práticos e técnicos que monitorizaram aos trabalhadores.

Pela análise do tipo de formação e da documentação de suporte elaborada pela GAMA, nos cursos de formação orientados para os operacionais, o formando assume um papel passivo de mero "consumidor/receptor" dos conteúdos transmitidos segundo metodologias pedagógicas previamente

estipuladas e impostas. Coerente com tal papel, a formação assume um enfoque colectivo, imperando os conteúdos de formação independentemente das necessidades e expectativas dos formandos, ainda que as suas características pareçam ter sido levadas em conta na própria elaboração dos conteúdos e, talvez por isso, assumam a forma redutora que já tivemos oportunidade de criticar. Como também já referimos, nos cursos direccionados para o enquadramento operacional e para os monitores, o papel do formando e o enfoque da formação invertem-se.

De facto, como temos vindo a constatar, as práticas de formação orientadas para os operacionais têm alguns traços distintos das orientadas para os monitores e para o enquadramento directo. Porém, estas diferenças são de certo modo insignificantes para caracterizar as práticas de formação da IMETECE na medida em que apenas abrangem 15% do total da população que frequentou as acções de formação. Todavia releve-se uma outra diferenciação no que diz respeito às finalidades da formação que consubstancia a própria concepção distinta que a IMETECE tem acerca do papel e da importância diferenciada atribuída aos RH na concretização do seu projecto de reestruturação. Para o enquadramento directo, o objectivo da formação consistia em "consolidar uma equipa capaz de conduzir e orientar os operários, com capacidade de os liderar, de lhes explicar o porquê e o como os resultados podem ser melhorados, com capacidade de tomar decisões e com sentido de responsabilidade", objectivos estes aos quais se acrescenta para os encarregados os de os "(...) preparar em elementos capazes de servirem de intermediários na execução da política da empresa"⁷². No caso dos restantes profissionais, os objectivos a atingir resumem-se à constituição de equipas que, compostas por indivíduos com baixos níveis de escolaridade, desempenham o seu trabalho tendo como suporte a experiência adquirida ao longo da sua prática laboral, devendo tornar-se capazes de desempenhar as suas funções de acordo com a nova realidade produtiva da empresa⁷³. Deste modo, estamos face a objectivos completamente distintos. Enquanto para os primeiros se propõe uma orientação no sentido da promoção da autonomia, da responsabilidade e da liderança dos processos de modo a contribuirem para a concretização dos objectivos da empresa, para os operacionais trata-se apenas de adequá-los à nova filosofia da empresa, assumindo para estes a formação um carácter meramente utilitarista e imediatista.

A prossecução dos objectivos inicialmente traçados parece ter tido uma concretização positiva. Segundo o director fabril, "o êxito não foi de 100%, foi de 60% (...) permitiu excluir os trabalhadores que não interessavam sem agitação social, sem problemas entre as pessoas, sem o mínimo de atritos e transmitir a mensagem da nova filosofia de qualidade e de produtividade da empresa". Na perspectiva do accionista do grupo "a formação foi um dos factores que contribuíram para a criação de um espírito de equipa e de empresa: as pessoas entenderam a filosofia da qualidade e neste momento estamos a trabalhar com qualidade e excesso de encomendas (...), tudo a trabalhar ao máximo". Afirma ainda que quando é necessário trabalhar "toda a semana 10 horas e ao fim-de-semana para entregar com qualidade e nos devidos prazos ao cliente são as próprias pessoas que tomam a iniciativa dessa necessidade (...), querem controlar todo o processo, não deixam nenhuma tarefa para o turno seguinte, porque não confiam no turno do fim-de-semana". Considera, assim, que os objectivos propostos para as acções de formação, que incidiam na responsabilização e na qualidade, foram perfeitamente atingidos. Os cursos foram acompanhados de sessões apenas com o enquadramento operacional no sentido de incentivar a melhoria da qualidade. Diz-nos "havia um constante massacre no sentido da qualidade". Estas sessões tomam actualmente a forma de reuniões semanais realizadas entre o director de produção e os encarregados e chefes que, por sua vez, transmitem as informações aos trabalhadores produtivos. O espírito de empresa que foi criado, para ser mantido e prosseguido exige, segundo a perspectiva do director produtivo, que se reúnem periodicamente os trabalhadores para os informar dos resultados da empresa e reavivar a memória quanto à filosofia prosseguida, doutra forma os trabalhadores tendem a esquecer os novos objectivos e caem nas rotinas antigas de trabalho, o que explica da seguinte forma "fazer melhorar uma coisa é fácil, mas mantê-la é difícil".

Paralelamente, considera-se que a formação também teve efeitos positivos ao contribuir para a quebra da taxa de absentismo, ao incutir uma maior responsabilização.

A apreciação positiva da formação é corroborada pelos técnicos do IEFP que, talvez por falta de sensibilidade ou por rotina, atestam para todos os cursos que "a formação foi desenvolvida satisfatoriamente"⁷⁴. De facto, todos os trabalhadores que frequentaram as acções de formação obtiveram aprovação e apenas se registou uma desistência. Contudo, ainda que bem sucedidos na formação, como já tivemos oportunidade de salientar, 32% dos trabalhadores foram excluídos da IMETECE, o que nos leva desde logo a questionar, por um lado, a validade das aprovações e, por outro, os critérios de avaliação do IEFP.

Apesar de se afirmar que a continuidade das acções de formação no futuro é de extrema importância, o que é corroborado pela consulta do Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas de 1993-1995 preenchido pela IMETECE, onde se manifesta a necessidade de realizar

⁷² Fonte: Documentos anexados ao relatório de saldos do IEFP.

⁷³ Idem.

⁷⁴ Fonte: Documento de pedido do pagamento de saldos do IEFP.

formações de aperfeiçoamento e de reciclagem para a quase totalidade dos efectivos da empresa (499) nas funções produtivas, nomeadamente para os profissionais de preparação, tecelagem, manutenção e revista, de *marketing* e de informática, o adjunto do director financeiro afirma que não prevêem realizá-las "se não houver incentivos, só em casos muito esporádicos de trabalhadores que não existam no mercado". Contudo, o director produtivo afirma que estão a pensar preparar um pequeno dossier que sirva de base a uma reciclagem de todos os trabalhadores, mas com acções de curta duração. Deste modo permanecem as incertezas quanto ao futuro da formação na empresa.

As práticas de formação da IMETECE aproximam-se fundamentalmente, e para a maioria dos trabalhadores envolvidos - os operacionais -, do que, teoricamente, classificamos de um tipo de formação imediatista e utilitarista. Todavia, o enquadramento operacional e os monitores são alvo de uma prática com traços típicos de uma formação do tipo adaptativo e de ajustamento, e mesmo, com alguns indícios, ainda que minoritários, do tipo desenvolvimentista e estratégico, os quais não assumem qualquer pertinência na apreciação global das práticas de formação da empresa dado o número reduzido de trabalhadores envolvidos neste tipo de formação.

3.4. A experiência vivida de formação e de trabalho na IMETECE⁷⁵.

Aplicámos uma entrevista directiva⁷⁶ a 30 assalariados da IMETECE que tinham frequentado os cursos de formação ministrados em 1991 e 1992 e que, na altura em que realizámos a pesquisa empírica, se encontravam a trabalhar na empresa.

QUADRO V. 18
CURSOS DE FORMAÇÃO

ÁREAS PROFISSIONAIS	Nº
Preparação	8
Engomagem	2
Remetagem	2
Montagem de teias	6
Tecelagem	5
Afinação	2
Encarregados	2
Chefias	1
Monitoria	2
TOTAL	30

3.4.1. Caracterização sócio-demográfica dos assalariados.

Os trabalhadores entrevistados, fundamentalmente do sexo masculino (19), residem maioritariamente no concelho de implantação da empresa (28), sendo todos eles recrutados no interior da bacia de emprego do Vale do Ave.

Apresentam uma estrutura etária com tendência para o envelhecimento na medida em que 50% dos indivíduos tem idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos. Os baixos níveis de escolaridade predominam entre eles, detendo fundamentalmente o ensino básico primário.

QUADRO V. 19
NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

	Nº
--	----

⁷⁵ Os pressupostos teóricos e os procedimentos de análise metodológica, bem como os objectivos que se pretendem atingir com as abordagens que se seguem são os mesmos dos já explicitados aquando do tratamento da DESENTEX. Tanto quanto possível evitámos repetir objectivos teóricos e pressupostos metodológicos, pelo que remetemos para a sua explicitação no âmbito da análise da DESENTEX.

⁷⁶ V. nota metodológica e guião da entrevista directiva aplicada aos assalariados no ponto 2 do anexo H.

Ensino básico primário	21
Ensino básico preparatório	6
Ensino secundário geral unificado	1
Ensino secundário complementar	2
TOTAL	30

A taxa de insucesso escolar⁷⁷ global é elevada, apesar de assumir valores superiores para os níveis de escolaridade mais elevados, em que todos os indivíduos que os atingiram, são marcados por uma experiência de insucesso, mais do que para os níveis de escolaridade inferiores, já que, de facto, a maioria dos nossos interlocutores abandonaram o sistema de ensino entre os 10 e os 12 anos de idade (18 trabalhadores).

QUADRO V. 20
INSUCESSO ESCOLAR POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

NÍVEIS DE ESCOLARIDADE MARCADOS POR INSUCESSO ESCO	Nº	Taxa (%)
Ensino básico primário	15	71,4
Ensino básico preparatório	4	66,7
Ensino secundário geral unificado	1	100
Ensino secundário complementar	2	100
TOTAL	22	73,3

NB: Os escalões etários considerados como regulares para a frequência dos níveis de escolaridade onde se verifica insucesso escolar são, respectivamente, 7-10, 11-12, 13-15 e 16-18 anos de idade.

Centrando-nos na origem social dos trabalhadores deparamo-nos com uma tendência para a reprodução da situação escolar, profissional e de classe do grupo doméstico de origem, ainda que, relativamente à primeira vertente, por razões inerentes à elevação do grau de escolaridade obrigatório, o nível de habilitações escolares dos trabalhadores seja francamente superior ao dos seus pais.

Vejamos os diferentes vectores analíticos que, neste domínio, nos permitem corroborar a teoria bourdiana da reprodução social:

- Dimensão escolar

Apesar de não determos qualquer caso de analfabetismo entre os trabalhadores entrevistados, a ausência de um diploma escolar é relevante entre os seus progenitores: 10 pais e 20 mães. Para os assalariados predomina a posse do título escolar ao nível do ensino básico primário, tal como para o progenitor masculino (17). A situação é contrastante com o nível de escolaridade das mães, das quais apenas 10 possuem um diploma escolar correspondente ao ensino básico primário. Assim sendo, a reprodução da situação escolar dos assalariados tende a constatar-se sobretudo em relação ao elemento masculino da família.

- Dimensão profissional

Os trabalhadores entrevistados são, na sua maioria, filhos de famílias operárias, TPCO fundamentalmente no STV. Apenas um pai e uma mãe exerciam ou exercem a sua profissão por conta própria sem assalariados. É curioso notar a coincidência da situação de emprego, ao nível sectorial, que se verifica em 24 casais progenitores dos trabalhadores, em que 21 exerciam ou exercem profissões operárias no STV e apenas 3 em actividades agrícolas. Nos restantes casos, sendo as mães domésticas, os pais encontravam-se ou encontram-se inseridos noutros sectores de actividade. Saliente-se, desde já que grande parte dos pais (24) e das mães (19) se encontram actualmente na condição de reformados, sendo que o desemprego apenas afecta os primeiros e de forma pouco significativa (3 indivíduos).

A questão que se pode colocar, com uma pertinência relativa dada a baixa representatividade desta população no conjunto da bacia de emprego do Vale do Ave, é a de saber se a condição de desemprego dos homens face à das mulheres não estará associada ao crescimento do subsector do vestuário, o qual emprega predominantemente mão-de-obra feminina, e à recessão do subsector têxtil,

⁷⁷ Calculada pela razão entre o número de indivíduos com insucesso (aferidos pela relação entre os escalões etários regulares de frequência e os níveis de escolaridade correspondentes) e a população total ou referente a cada escalão etário.

no qual a mão-de-obra masculina é maioritária?

- Dimensão situação de classe⁷⁸

O lugar de classe do grupo doméstico de origem é caracterizado pela concentração em diferentes fracções de classe do operariado (28), com maior incidência no operariado industrial (24). Esta última situação de classe reproduz-se no lugar de classe ocupado por 13 trabalhadores, ainda que 3 associem à actividade industrial a actividade agrícola, integrando-se na fracção do operariado industrial e agrícola, e 2 outro tipo de actividades, inserindo-se no operariado pluriactivo ou parcial, situação esta última ausente no grupo doméstico. Todavia, encontramos 6 casos de mobilidade social ascendente do operariado industrial para a pequena burguesia técnica de enquadramento intermédio e, inversamente, 2 casos de mobilidade social descendente da pequena burguesia de execução pluriactiva para o operariado industrial. Deste modo, deparamo-nos, na generalidade, com uma reprodução da situação de classe individual face à do grupo doméstico no interior do operariado.

Dos 25 grupos domésticos constituídos pelos trabalhadores em análise e os seus cônjuges, verificamos que os níveis de escolaridade entre ambos os membros do casal não são objecto de diferenciações muito acentuadas. Registe-se apenas uma maior incidência dos cônjuges no ensino básico primário (18) e menor no ensino básico preparatório (3). Todos os cônjuges ocupam uma situação na profissão de TPCO, exercendo fundamentalmente profissões operárias (20), predominantemente no STV (15). Novamente esta concentração dos cônjuges em profissões do STV, traduz-se numa dependência de 15 agregados familiares de um sector declarado em crise e em reestruturação, onde muitos postos de trabalho se encontram ameaçados. Porém, a condição de desempregado apenas atinge 2 cônjuges.

3.4.2. Uma experiência de formação ambivalente para os assalariados.

A 24 trabalhadores da IMETECE, a frequência das acções de formação foi imposta, o que se repercutiu na própria forma como perceberam esta actividade. Nas palavras dos nossos entrevistados, o que se passou é caracterizado da seguinte forma: "disseram-me, «a partir de amanhã vai para a formação», e eu fui" ou então "disseram-me que íamos para a formação, que tínhamos de ir para a escola e eu não fiquei nada satisfeita", comenta uma mulher. Este último depoimento demonstra como as acções de formação, porque não devidamente esclarecidas nos seus objectivos, foram associadas ao ensino regular, face ao qual os trabalhadores manifestam atitudes de rejeição, quer porque, na sua grande maioria, são indivíduos cujo passado escolar foi marcado por experiências de insucesso, quer porque, detendo baixos níveis de escolaridade, receavam o que lhes poderia ser exigido. Tal situação cria desde logo uma predisposição negativa face à obrigatoriedade de frequentar um curso de formação, bem como uma especulação acerca do que se iria passar, como nos conta um trabalhador "quando se começou a falar que tínhamos de ir à formação, uns diziam que tínhamos de ir ao quadro e outros que íamos fazer exames".

A este propósito, revele-se que 17 trabalhadores consideram que a educação escolar não tem qualquer utilidade para a formação que frequentaram, enquanto 11 salientam a sua importância, relevando que esta lhes conferiu os elementos básicos de aprendizagem e de compreensão que permitem, na proposta teórica de Malgaive (1990), encetar o processo de passagem da acção à cognição, logo de compreensão dos pressupostos que estão na base da primeira, elemento fundamental para a aquisição de conhecimentos.

A realização do "Programa de Formação e de Reciclagem" aparece associado, na perspectiva dos assalariados, às mudanças tecnológicas, organizativas, de métodos de trabalho e de produto para a qual a IMETECE se orientava. Contudo, 9 trabalhadores combinam estes motivos à sua necessidade de actualizar e aperfeiçoar conhecimentos, enquanto 4 enfatizam esta necessidade por si só, o que contabiliza um total de 13 trabalhadores que revelam ter consciência das carências com que se defrontam ao nível das suas competências profissionais.

QUADRO V.21
RAZÕES DA ORGANIZAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO

	Nº
Mudanças na empresa	21
Necessidade de actualizar e aperfeiçoar conhecimentos	13
Objectivos utilitaristas	1
Nenhuma razão em especial	5
TOTAL	40

⁷⁸ Os lugares de classe do grupo doméstico de origem e individual foram definidos com base nas grelhas propostas por Costa, Machado e Almeida (1990: 221 e 1988) tendo as profissões sido aferidas de acordo com a nova CNP (IEFP, 1994).

NB: Tratamento individualizado da frequência de respostas à questão que compreende a possibilidade de escolha múltipla.

Mesmo os trabalhadores que apresentavam um ou outro motivo, comentavam frequentemente que as acções de formação foram organizadas devido à paralização parcial das actividades da IMETECE, o que assume a seguinte expressão nas palavras de um deles: "não havia que fazer e então fomos para a formação, tínhamos uma hora por dia (...), quando começou a haver trabalho, assinávamos as folhas e vínhamos embora... . Quem tinha tempo fazia formação, quem não tinha, não fazia". Neste sentido, também muitos sujeitos testemunham que apenas iam à sala assinar a folha de presenças porque estavam a ser necessários nos seus postos de trabalho. Como já foi referido, a própria administração afirma que o programa de formação foi objecto de algumas interrupções em situações pontuais de excesso de trabalho. A questão que se coloca é a de saber se, face aos depoimentos dos formandos, estas eram tão esporádicas quanto a imagem que os dirigentes pretendem veicular, tanto mais que alguns dos conteúdos previstos nem sequer foram alvo de ensino para um número significativo de trabalhadores entrevistados.

Neste contexto seria de esperar que os trabalhadores manifestassem opiniões negativas face à actividade formativa, o que nem sempre se verificou, julgamos nós, por falta de capacidade crítica e por dificuldades de avaliação decorrentes do seu nível do desenvolvimento cognitivo, até porque era frequente alguns trabalhadores afirmarem, acerca de vários assuntos relacionados com as acções de formação sobre os quais os questionávamos, que não sabiam, encolhendo os ombros numa atitude de ignorância pura.

Contudo, no que diz respeito à duração da formação teórica em sala de aula, apenas 9 trabalhadores a consideram insuficiente, enquanto 17 afirmam-na como adequada. A formação prática, apenas frequentada por alguns indivíduos, é considerada por 12 trabalhadores, respectivamente como adequada (6) e insuficiente (6). Saliente-se ainda que 3 assalariados não conseguiram expressar a sua opinião neste domínio e que ninguém afirma que a duração da formação foi excessiva.

Quando questionados sobre a importância dos conteúdos programáticos, verificámos que muitos trabalhadores não tinham tido acesso a alguns módulos de formação teórica, ainda que não tenha sido este o caso dos monitores e do enquadramento operacional. Tal deve-se à situação de recuperação da empresa que, concretizando-se num aumento de encomendas dos seus produtos, começou a tornar as actividades de formação incompatíveis com as necessidades produtivas, de tal modo que alguns trabalhadores não puderam participar em toda a formação. Neste sentido, alguns trabalhadores afirmam "formação? era só assinar o papel ou então fazer nós, meter preguinhos, descobrir letras em manchas... (...)". A ausência da formação teórica em sala de aula é particularmente acentuada no domínio dos conteúdos comportamentais/ relacionais (12 trabalhadores que a deveriam ter frequentado não o fizeram).

Na generalidade, os assalariados revelam que os conteúdos da formação teórica são prioritariamente "importantes", aparecendo o atributo "muito importante" em segundo lugar e, em alguns deles, como não assumindo qualquer importância, particularmente no que diz respeito aos conteúdos de orientação comportamental/relacional.

No domínio da formação prática, a aprendizagem simulada prevista no programa de formação para abranger 29 dos nossos entrevistados, apenas foi frequentada por 13 assalariados, os quais apresentam opiniões diversificadas: 5 consideram-na importante enquanto 4 não lhe atribuem qualquer importância; a aprendizagem no posto de trabalho programada para 27 dos nossos interlocutores apenas foi frequentada por 2 trabalhadores, não assumindo qualquer pertinência analítica.

Globalmente, os assalariados partilham o sentimento de que não tiveram qualquer dificuldade em acompanhar a formação, ainda que as maiores dificuldades se registem, por parte dos operacionais, ao nível dos conteúdos teóricos de orientação técnica e prática.

Relacionada com esta apreciação estão as próprias considerações dos trabalhadores acerca dos aspectos positivos e negativos da formação. Apesar de 13 assalariados afirmarem que a formação não teve qualquer aspecto negativo, 11 salientam que o seu desagrado face às metodologias de ensino e de avaliação, respectivamente a desadequação entre as suas capacidades de aprendizagem e o modo como os conteúdos foram expostos e os testes de destreza manual e mental a que estavam submetidos. Os depoimentos de alguns trabalhadores demonstram exactamente este descontentamento. Em relação à primeira dimensão - desadequação das modalidades pedagógicas -, uns dizem-nos "os monitores eram como nós, deviam perceber mais, senão porque é que estavam ali?" e outros comentavam "os filmes sobre os incêndios eram noutras línguas e nós não percebíamos nada". Relativamente aos testes de destreza, afirmam-nos "dar nós e enfiar agulhas, não ensina nada, o que nos mandavam fazer a gente já sabia, aprende-se é no trabalho e nas máquinas, não é na escola, os testes punham-me nervosa", outro dos nossos interlocutores comenta "a formação só servia para ver se nós éramos capazes, mas há gente que não fazia o exercício no tempo certo na sala, mas na máquina já conseguia porque estavam habituados". Por sua vez, os aspectos mais valorizados incidem sobre questões extrínsecas à própria actividade formativa, nomeadamente o facto de constituir um momento em que podiam conversar e conviver (9 assalariados), o que, segundo as palavras de um dos entrevistados, assume a seguinte expressão: "ir para a formação era um alívio, porque não estávamos a trabalhar no barulho, sempre é melhor não estar a fazer nada, sentado, num sítio limpo e sem barulho".

Inversamente 4 trabalhadores valorizam a formação pelos seus aspectos intrínsecos, particularmente porque lhes surge como um modo de desenvolverem e enriquecerem as suas capacidades pessoais e profissionais, e 8 assalariados pelos conteúdos práticos directamente ligados à sua actividade profissional.

Desta análise, fica patente o desinteresse de um número considerável de trabalhadores perante a actividade de formação, bem como o desconhecimento face aos seus objectivos.

Centrando-nos agora na experiência dos formadores, tivemos oportunidade de entrevistar 3 trabalhadores dos 10 indivíduos que exerceram simultaneamente o papel de formador e formando. Destes, 2 realizaram o curso de monitores que, à partida, os preparava para o exercício das suas funções, o que já foi por nós posto em dúvida por diversas razões, e 1 frequentou a acção de formação dirigida aos encarregados, não tendo sido alvo de qualquer preparação prévia para as novas funções. Afirmam ter sido seleccionados para exercerem a função de formadores em virtude da sua experiência profissional, ministrando, por isso, formação teórica e prática incidindo sobre conteúdos de orientação prática no domínio da sua especialidade. Realizaram uma avaliação da formação que monitorizaram, quer a nível pedagógico no domínio dos testes de destreza, quer ao nível profissional, ainda que, de uma forma informal através da observação do desempenho dos formandos no decorrer das acções de formação prática no posto de trabalho.

Apesar dos conteúdos programáticos e das metodologias pedagógicas terem sido concebidas pela GAMA, consideram que estes foram por si ajustados com a ajuda da direcção no sentido de um encurtamento dos programas e da realização de alguns ajustamentos com os conteúdos que se consideravam prioritários. Esta terá sido uma das razões que poderá ter contribuído para que os monitores tenham apreciado o exercício desta sua nova actividade, para além de justificarem o seu apreço pela oportunidade de estabelecerem e intensificarem as relações com os trabalhadores (2 formadores) e de transmitir conhecimentos que detinham (1 formador)

Afirmam-nos que a conciliação das actividades de formador e de trabalhador se realizava ou por uma suspensão temporária das suas funções profissionais (2 monitores), as quais permaneciam por executar durante o período da actividade formativa, enquanto 1 revela exactamente o contrário, ao afirmar que "quando era preciso deixava a aula e depois tornava a vir", suspendendo temporariamente as actividades de formador.

3.4.3. Impacto das práticas de formação nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração da IMETECE.

Os objectivos que se pretendem atingir com esta abordagem orientam-se no sentido de avaliar o impacto das práticas de formação no reforço ou não da capacidade competitiva da IMETECE⁷⁹.

3.4.3.1. A ténue relação entre a formação e o desempenho laboral.

Os conhecimentos/saberes obtidos no curso de formação não são utilizados no desempenho laboral de metade dos trabalhadores entrevistados. Os restantes consideram fazer uso daqueles, mas enquanto 9 afirmam que apenas utilizam alguns dos conhecimentos adquiridos na sua prática quotidiana de trabalho, 6 afirmam a sua aplicação na totalidade. Apesar desta utilização relativamente significativa dos conhecimentos/saberes adquiridos, apenas 3 trabalhadores consideram que a formação tem um papel imprescindível na execução do seu trabalho.

Esta situação, que parece, a priori, contraditória, torna-se clara através dos depoimentos de vários trabalhadores, os quais afirmam, nas palavras de um deles, "formação e nada é a mesma coisa, o trabalho que eu fazia era o que faço agora". Assim sendo, ainda que 15 trabalhadores considerem utilizar no seu trabalho alguns ou a totalidade dos conhecimentos fornecidos pela formação, esta era perfeitamente dispensável na medida em que, após a frequência da formação, a maioria deles se manteve no mesmo posto de trabalho a executar as mesmas actividades, considerando que, tal como já as realizavam num momento anterior, também sem aquela as continuariam a executar. Tal facto demonstra a incapacidade da formação em actuar sobre a consciencialização dos trabalhadores sobre os seus objectivos, acerca dos quais parecem ter uma ideia muito vaga.

Igualmente justificativo deste posicionamento face à importância da formação na execução concreta do trabalho é o próprio carácter redutor e eminentemente prático orientado para a aquisição de saberes-fazer específicos que a formação assumiu ao direccionar-se para uma determinada especialidade, não proporcionando à maioria dos assalariados (20) um aumento dos conhecimentos sobre o funcionamento da empresa, das diferentes secções produtivas e das diversas fases de produção. Assim sendo, para 16 trabalhadores, a formação apenas os preparou para a ocupação de um posto de trabalho específico, enquanto 6 consideram que a formação lhes forneceu conhecimentos para exercerem actividades em postos de trabalho semelhantes, interligados entre si, no interior de uma

⁷⁹ V. no subponto 2.4.3. deste cap. a exposição inicial sobre os objectivos inerentes à avaliação de impacto das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas.

subsecção.

A formação trouxe alguma mais valia no domínio do conhecimento do funcionamento da empresa apenas para 10 assalariados, estando entre estes os monitores e o enquadramento operacional (5 trabalhadores). Verifica-se igualmente que entre estes estão os 8 assalariados aos quais a formação forneceu conhecimentos/saberes que os prepararam para ocupar postos de trabalho de diferentes fases da produção.

De facto, os objectivos de reclassificação/especialização e de aperfeiçoamento concretizam-se, na opinião dos operacionais, num fraco grau de transferibilidade dos saberes, estes, na sua maioria, restritos a um ou a vários postos de trabalho semelhantes duma mesma subsecção.

3.4.3.2. Face a uma organização neo-taylorista do trabalho, que esperar do impacto da formação nos comportamentos profissionais?

Tal como para a DESENTEX, analisámos a percepção subjectiva dos trabalhadores acerca do impacto da formação nos seus comportamentos profissionais, procurando aferir o balanço que efectuam sobre as exigências do conteúdo do seu trabalho antes e após a frequência do "Programa de Formação e de Reciclagem".

Na generalidade, verificamos que as práticas de formação da IMETECE não introduziram alterações significativas ao nível micro dos conteúdos do trabalho e ao nível macro da organização do trabalho.

Ao nível dos conteúdos de trabalho, para a maioria dos indicadores considerados, as características anteriormente assumidas tendem a manter os seus contornos:

- o grau de complexidade do trabalho mantém-se inalterado para 18 trabalhadores, ainda que, equitativamente, 6 assalariados considerem, respectivamente, que este se intensificou e simplificou; neste último caso, estar-se-á face a situações de desqualificação do próprio trabalhador;

- há uma quase total ausência de competências polivalentes, na medida em que apenas 6 trabalhadores executam tarefas doutras secções que não as suas, enquanto 24 assalariados se limitam a exercer actividade no interior da sua subsecção;

- a uma diminuição do grau de especialização de 9 assalariados corresponde um aumento da multivalência de 18 trabalhadores, o qual assume, no entanto, um carácter restrito a um conjunto limitado de tarefas que contribuem para a produção final da subsecção onde estão inseridos, tanto mais que a subdivisão seccional da empresa é extremamente fraccionária, estando a cada uma delas afectas um conjunto de actividades muito exíguas. A multivalência associada à capacidade de exercer a totalidade de tarefas de uma subsecção apenas é afirmada por 2 indivíduos;

- o ritmo exigido na execução do trabalho mantém-se para 16 trabalhadores, sendo intensificado para 14. Contudo, e apesar desta percepção dos trabalhadores, vários dos nossos interlocutores afirmam que actualmente se lhes exige mais trabalho e como um deles afirma, "eles querem que a gente faça o trabalho que fazia em 8 horas em 6 e se possível em 5". Depoimentos deste tipo são corroboradas pelos próprios dirigentes que afirmam ter acabado com todos os tempos mortos existentes;

- o grau de autonomia e independência presente no desempenho laboral manteve-se inalterado para 16 trabalhadores, enquanto 11 afirmam que as exigências neste domínio são maiores e 3 menores, o que, neste último caso, estará associado a situações de desqualificação do trabalhador;

- o grau de responsabilidade aumentou para cerca de metade dos trabalhadores (16), diminuindo para 4 assalariados e não sendo objecto de qualquer alteração para 11 indivíduos;

- as actividades de controlo e de verificação das actividades exercidas não sofreram qualquer alteração: 20 trabalhadores executam-nas tal como anteriormente, enquanto 10 afirmam nunca se ter dedicado a este tipo de funções no âmbito do seu trabalho;

- a manutenção das relações de trabalho e do ambiente laboral é afirmada por 25 assalariados, enquanto os restantes consideram que estes foram melhorados;

- os modos de resolução dos disfuncionamentos surgidos na actividade de trabalho assumem maioritariamente a mesma modalidade (25 trabalhadores). Resolvem os problemas de forma independente e autónoma cerca de 13 trabalhadores contra 12 que já assim os solucionavam antes das acções de formação. Inversamente aumenta de 12 para 15 o número de assalariados que procuram alguém, fundamentalmente o chefe de secção, para lhes resolver os disfuncionamentos surgidos. É de salientar que apenas 1 trabalhador afirma resolver os problemas com a ajuda da equipa de trabalho. Estas duas últimas situações traduzem-se numa diminuição, ainda que pouco significativa em termos quantitativos, da autonomia dos operacionais na execução do seu trabalho. Contudo, este tipo de actuação decorre directamente das prescrições que regulamentam o trabalho no interior de cada subsecção.

Coerente com o que se passa com este último indicador, é a realidade das práticas de formação informais no interior da IMETECE. Tratando-se, fundamentalmente, de operacionais, verificamos que 16 não prestam qualquer auxílio na resolução dos problemas que surgem na execução do trabalho dos colegas. Dos restantes, destacam-se 10 trabalhadores que, para além do auxílio, ensinam a resolver os disfuncionamentos, todavia sem quaisquer pretensões a que face a uma nova situação deste tipo, os

colegas venham a resolvê-la sozinhos, devido às directivas da empresa neste campo.

QUADRO V. 22
AUXÍLIO PRESTADO AOS COLEGAS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

TIPO DE AUXÍLIO PRESTADO	Nº
Resolve-lhes os problemas	1
Ajuda-os e resolve-lhes os problemas	3
Ensina-os e ajuda-os a resolver os problemas	10
TOTAL	14

Ainda neste domínio, deparamo-nos igualmente com 15 trabalhadores que nunca se dedicam a actividades de ensino informais dos colegas. Porém, 9 assalariados afirmam exercer este tipo de funções formativas direccionadas para os trabalhadores estagiários/aprendizes que são admitidos para a IMETECE, enquanto 5 se orientam para a formação dos seus subordinados. Os próprios trabalhadores, comparando as acções de formação formais que frequentaram com este tipo de aprendizagem informal, tendem a atribuir maior importância a esta última, o que se traduz em expressões do género: "quando andei com os mais velhos, aí sim aprendi, agora na formação não tirei resultados". Alguns trabalhadores mais recentemente recrutados, afirmam que, quando admitidos para a IMETECE, passaram por várias secções da empresa, onde andavam a ajudar e a fazer tudo aquilo que era necessário, antes de ocuparem o seu verdadeiro posto de trabalho, o que significa que as actividades de formação informais assumem uma importância ainda significativa na IMETECE .

A análise da opinião do enquadramento operacional sobre o desempenho dos seus subordinados após a realização das acções de formação revelou-se pouco profícua, na medida em que, dos 3 trabalhadores entrevistados que realizaram acções de formação nestes domínios (1 chefe e 2 encarregados), apenas um deles exerce funções de chefia sobre trabalhadores que frequentaram acções de formação. Assim sendo, como só tivemos acesso à experiência deste trabalhador, a abordagem realizada assume um significado muito reduzido pela falta de representatividade. Todavia, optámos, por razões de coerência no tratamento da informação, por analisar o seu posicionamento que, de alguma forma julgamos ser influenciado pelo facto de se tratar de um encarregado que frequentou o curso de monitor. Afirma não haver qualquer influência negativa da formação no desempenho dos seus subordinados, muito pelo contrário, postula a sua utilidade e proveito com consequências positivas no exercício das actividades laborais na medida em que permitiu que os trabalhadores tomassem consciência da necessidade de cumprir os parâmetros de qualidade previamente estabelecidos. Deste modo, o seu trabalho de chefia simplificou-se, limitando-se actualmente à verificação dos resultados e ao cumprimento das normas de produção pré-estabelecidas.

Expostos os impactos das práticas de formação ao nível dos comportamentos profissionais, e de acordo com os nossos pressupostos teóricos, segundo os quais aqueles são mediados pelas formas de organização do trabalho, encontramos-nos em condições de concluir que tais práticas não são responsáveis por alterações significativas naqueles dois domínios.

De facto, e como já referimos, predominando na IMETECE uma concepção tecnicista da organização do trabalho, as práticas de formação orientam-se para o desenvolvimento de competências do saber-fazer. O objectivo é unicamente fomentar um melhor ajustamento dos assalariados às novas exigências de curto prazo da empresa. Tal concretizou-se, para a maioria dos trabalhadores, na manutenção das características do conteúdo do trabalho, presentes num momento anterior à implementação do "Programa de Formação e de Reciclagem", o que, quanto a nós, é sintomático do tipo de práticas de formação imediatistas e utilitaristas da IMETECE.

As alterações mais significativas verificam-se ao nível da responsabilidade exigida aos trabalhadores na execução do trabalho, o que se justifica igualmente pelo tipo de finalidades do processo formativo, uma das quais era co-responsabilizar os assalariados pela qualidade e produtividade do seu desempenho, consciencializando-os da necessidade de diminuir os custos de produção, por via do decréscimo dos desperdícios e da melhoria da qualidade na utilização do material e do equipamento produtivo. Contudo, as práticas de formação desenvolveram uma capacidade de multivalência restrita para um número significativo de trabalhadores, ainda que diminuindo o seu grau de especialização, na medida em que os tornou aptos a executar várias tarefas (e não a totalidade) que contribuem para a produção final da sua subsecção. Ressalve-se, no entanto, que se trata de um conjunto muito restrito de tarefas pois a cada subsecção estão afectas actividades muito fragmentadas e parcelarizadas. Apesar de 11 trabalhadores afirmarem que se viram confrontados com um aumento do seu grau de independência e autonomia na execução das actividades de trabalho, verificamos que na vertente da resolução dos disfuncionamentos, os assalariados dependem do enquadramento operacional, o que se deve aos próprios procedimentos normativos existentes ao nível macro da organização do trabalho que define que, face a tais situações, os operacionais devem apelar aos seus

superiores hierárquicos, o que indicia uma centralização do poder no enquadramento operacional e, simultaneamente, uma desresponsabilização daqueles no processo de resolução dos problemas.

Assim sendo, também as formas de organização do trabalho a nível macro não sofrem transformações nos seus traços gerais. As grandes modificações incidem nos processos de controlo e de gestão da produção. A produção é controlada por intermédio de um sistema informático centralizado que se encontra associado aos micro-processadores existentes em cada equipamento, que permitem um controlo estrito de todo o desenrolar do processo de produção. Por sua vez, este sistema impôs uma intensificação do ritmo de trabalho para um número significativo de trabalhadores que é manifesto num dos depoimentos de um dos assalariados ao afirmar que "agora o trabalho é diferente de há três anos atrás, exige mais e puxa-se mais por nós. Dantes não era tanto, quando se ia à casa de banho estava lá muita gente, agora? Estão lá 1 ou 2 se tanto".

Deste modo, somos levados a afirmar que a IMETECE se orienta tendencialmente para uma "estratégia tecnocêntrica" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128-129), em que "os meios técnicos adquirem-se para concentrar o potencial de controlo sobre a produção (sistema de auto-controlo)" (Idem: 129), centralizando-se as informações e o controlo, reduzindo-se a autonomia dos trabalhadores e simplificando-se o trabalho (Ibidem). É neste contexto que surge o aumento da responsabilidade dos trabalhadores, os quais, estando submetidos a sistemas de controlo integrados nos equipamentos, bem como a um controlo mais rígido do enquadramento operacional, são constrangidos a assumir o seu trabalho de forma mais responsável, doutro modo não cumprem os pré-requisitos impostos.

Assiste-se, assim, a uma centralização do poder e à manutenção das divisões funcionais no interior de cada uma das subsecções e entre secções, sendo a cooperação interfuncional entre operacionais pouco frequente. Estamos face a um tipo de organização do trabalho neo-taylorista, marcada pela forte fragmentação de tarefas e funções associada a uma elevada hierarquização da estrutura de qualificações.

Neste tipo de organização do trabalho o papel dos RH no processo produtivo é relegado para segundo plano e ainda que se possa considerar que as práticas de formação tiveram um impacto positivo na performance da empresa, este deve-se fundamentalmente ao facto de ter permitido excluir os menos aptos e obrigar os mais capazes a tomarem consciência da nova orientação produtiva da empresa, que exige deles uma maior responsabilidade e rapidez na execução do trabalho de modo a incrementar, respectivamente, a qualidade e a produtividade.

Sendo assim, não é linear que só uma organização qualificante associada a um conteúdo de trabalho enriquecedor permita aumentar a capacidade competitiva da empresa, ainda que esta seja, sem dúvida, francamente incrementada se combinada com aqueles pressupostos. O que nos parece líquido é que este tipo de opções se limita à preparação dos RH para uma resposta de curto prazo, a qual é, cada vez mais, posta em causa num contexto económico turbulento e de mudanças rápidas. Concomitantemente, no futuro, a IMETECE pode ver novamente ameaçada a sua sobrevivência, na medida em que as competências dos seus RH apenas foram ajustadas às necessidades do momento, não se procurando desenvolvê-las, enriquecê-las e, muito menos, potencializá-las.

3.4.3.3. O impacto contraditório das práticas de formação nas condições de exploração da IMETECE.

A avaliação de impacto das práticas de formação nas condições de exploração da empresa, complementando a análise realizada ao nível dos comportamentos profissionais, permite-nos responder à questão já diversas vezes enunciada acerca das repercussões daquelas no reforço ou não da capacidade competitiva da empresa⁸⁰.

A análise dos indicadores seleccionados⁸¹ realizada para os anos de 1991, 1992 e 1993 revela-nos uma certa ambivalência na sua evolução, na medida em que três deles manifestam um comportamento positivo e dois um comportamento nitidamente negativo.

Vejamos os indicadores que apresentam uma performance positiva:

- o nível de produtividade do trabalho vem progressivamente aumentando os seus valores, apresentando, entre os anos limite, uma taxa de variação de 74%. Entre 1991 e 1992 a taxa de variação, ainda que positiva, é substancialmente inferior - 11% - sendo no entanto bastante superior - 56% - entre 1992 e 1993;

- o índice de defeitos manifesta uma diminuição considerável, o que permitiu segundo os diferentes dirigentes da IMETECE, situar a empresa numa faixa de mercado exigente e lucrativa com um produto de média e alta gama baseado na sua própria qualidade;

- a taxa de absentismo vem sofrendo uma diminuição significativa, sobretudo entre 1991 e 1992 em que decresce cerca de 9%. O seu comportamento mantém-se positivo entre 1992 e 1993, ainda que

⁸⁰ Uma maior sistematização introdutória a esta temática encontra-se exposta na parte inicial do subponto 2.4.3.3. deste cap., onde são problematizadas as mesmas questões para a DESENTEX pelo que nos abstermos de as abordar novamente, remetendo para a sua leitura no referido lugar.

⁸¹ Estes indicadores constam da análise quantitativa dos BS, integrados no quadro G.3 do anexo G, com excepção do índice de defeitos, cuja avaliação é meramente qualitativa.

a diminuição verificada seja apenas de 2%.

Todavia, os restantes indicadores manifestam um comportamento claramente regressivo:

- a taxa de acidentes de trabalho apresenta um acréscimo acentuado. Tendo como base o ano de 1991 e comparando com 1992 e 1993, aumenta respectivamente 16‰ e 15‰, ainda que, entre este último ano e 1992, apresente uma ligeira diminuição de 0.39‰;
- o índice de rotação apresenta exactamente a mesma tendência. Tendo como base o ano de 1991 e comparando com 1992 e 1993 aumenta respectivamente 0,14 e 0,12, ainda que, entre este último ano e 1992, sofra uma diminuição pouco significativa de 0.02. Assim sendo, entre os dois anos limite apresenta uma taxa de variação extremamente negativa de 267%.

Com as devidas reservas quanto à possibilidade de influência doutras variáveis nas condições de exploração da IMETECE, encontramos-nos em condições de concluir que o impacto das práticas de formação são francamente positivos exactamente naqueles indicadores para os quais os dirigentes consideravam que o "Programa de Formação e de Reciclagem" se deveria orientar, nomeadamente o aumento da produtividade e da qualidade e a exclusão dos trabalhadores que não se apresentavam como capazes de se adaptar às novas condições da empresa, nomeadamente os absentistas (entre outros).

Todavia, o aumento do índice de rotação e da taxa de acidentes de trabalho é demonstrativo dos objectivos funcionalistas e economicistas de curto prazo das práticas de formação.

O comportamento negativo apresentado pelas taxas de acidentes de trabalho é indicador da não preocupação com este tipo de temáticas nas práticas de formação, ainda que estas estivessem previstas nos conteúdos de orientação prática, onde uma das questões a tratar seriam as normas de segurança inerentes a cada especialidade que, ou não foram objecto de aprendizagem e interiorização pelos trabalhadores, ou na realidade não chegaram a ser ministrados, como afirma a maioria dos assalariados. No mesmo sentido, a componente de desenvolvimento das conhecimentos ao nível do saber-ser, estar e adaptar-se foi alvo de uma atenção menor ou mesmo nula como podemos constatar. Por outro lado, o aumento verificado neste indicador pode igualmente ficar a dever-se à intensificação do ritmo de trabalho, que é salientada por 14 trabalhadores, sendo um facto inerente à nova organização produtiva onde se pretende, tal como afirma o adjunto do director financeiro, "(...) produzir mais, com menos gente (...)" o que, associado à ausência de acções de motivação e implicação dos trabalhadores no seu trabalho, deu com certeza origem a um desleixo profissional no exercício das funções, nefasto aos próprios assalariados.

Justificações idênticas explicam o acréscimo da rotatividade dos trabalhadores. As práticas de formação não se concretizaram numa potencialização do mercado interno de trabalho, nem num maior envolvimento dos assalariados no projecto da IMETECE.

Deste modo, os custos ocultos derivados do aumento da taxa de acidentes de trabalho e dos índices de rotação põem em causa um maior incremento da própria competitividade da empresa, que só teria a beneficiar se exercesse uma acção socializadora nestes domínios. O primeiro caso - aumento da taxa de acidentes de trabalho - repercute-se ao nível do absentismo causado por acidentes profissionais que, ao que parece, terá decrescido sobretudo por via das práticas de exclusão dos assalariados, ou mesmo na saída de trabalhadores por incapacidade permanente e com ela a perda, quer de *know how* específico à empresa, quer, provavelmente do investimento em formação. O acréscimo do índice de rotação resulta novamente na perda de *know how*, num aumento de custos de selecção e recrutamento e de formação dos novos trabalhadores, ainda que o investimento na sua formação seja diminuto na medida em que a política de contratação se orienta preferencialmente para a admissão de trabalhadores com experiência profissional na função, de modo a não ter de suportar custos neste tipo de actividades, a não ser que se trate de jovens à procura do primeiro emprego, cujos custos em formação informal são de longe amortizados pelas insenções fiscais e subsídios de que beneficiam.

Tendo presente a análise realizada ao nível dos comportamentos profissionais e das condições de exploração, parece-nos mais correcto afirmar que as práticas de formação tiveram um impacto positivo ao nível da estratégia produtiva e comercial da empresa, que de facto melhorou a sua performance, mais do que propriamente sobre a competitividade da IMETECE, esta entendida não apenas no domínio da produtividade física e da qualidade, mas abrangendo igualmente as questões relacionadas com o papel e contribuição dos RH para a obtenção de tais resultados numa perspectiva de médio/longo prazo. Tal facto fica a dever-se à orientação imediatista das práticas de formação e de gestão de RH, as quais se encontram relacionadas fundamentalmente pela necessidade de contração de efectivos. A relação existente entre estes dois domínios definem uma estratégia de formação reactiva e passiva que se limita à selecção dos assalariados com objectivos de exclusão, não havendo, para quem permanece, qualquer preocupação em compensar e reconhecer o seu esforço formativo e de melhoria do desempenho laboral, ou em motivá-los e implicá-los no projecto da empresa, mas tão só em adaptá-los às novas necessidades da empresa. Deste modo, a motivação e fidelização dos assalariados não é encarada como um factor determinante da competitividade da empresa.

3.4.4. A trajectória profissional e formativa dos assalariados da IMETECE.

A abordagem que nos propomos realizar sobre as trajectórias profissionais e formativas parte de uma série de pressupostos já desenvolvidos, entre os quais adquire relevância o que designamos de "filtros" ou mediações sociais. Alguns destes já foram analisados, outros serão nos pontos que se seguem de modo a captarmos a trajectória dos agentes como resultando da combinação entre uma história passada e presente, aos níveis biográfico, educativo-formativo e profissional e do seu projecto futuro⁸².

3.4.4.1. Entre o abandono da escola e a entrada na vida activa: a importância do contexto familiar e da aprendizagem profissional informal.

A entrada na vida activa ocorre para 24 dos assalariados entrevistados entre os 12 e os 14 anos de idade, ainda que grande parte dos mesmos (18) tenha abandonado o sistema de ensino mais cedo, numa fase precoce da sua vida infantil, entre os 10 e os 12 anos de idade, e 8 relativamente mais tarde, entre os 13 e os 15 anos de idade.

Todavia a análise comparativa entre as medianas da idade de abandono da escola e de acesso ao "mercado de trabalho" mostra-nos que, pelo menos para 50% dos indivíduos em causa, a saída da primeira e a entrada no segundo não foi imediata, havendo um período transitório de cerca de 2 anos de "inactividade". Como tivemos oportunidade de constatar em conversas informais com os indivíduos, durante esta fase, muitos deles viveram uma situação de indefinição em que contribuíam para as actividades de sustento do agregado familiar, ajudando as mães nas tarefas domésticas e na educação dos descendentes mais novos e os pais nas actividades agrícolas.

QUADRO V. 23
MEDIANA DE IDADES

MEDIANA	
Idade de abandono da escola	12
Idade de acesso ao primeiro emprego	14

Novamente é infirmada a ideia de que as crianças e os adolescentes abandonam o sistema de ensino para irem trabalhar para a "fábrica". Contudo confirma-se que a saída da escola funciona como um mecanismo de sobrevivência da família que permite aos progenitores exercerem actividades profissionais no exterior, assegurando os descendentes as tarefas domésticas e agrícolas.

Coerente com este contexto familiar está também o facto de os indivíduos não terem na sua maioria qualquer autonomia na escolha da sua profissão: 28 trabalhadores exercem hoje uma profissão que lhes foi imposta por constrangimentos estruturais, isto é, porque alguém da família lhes arranhou aquele emprego (16 indivíduos) ou porque lhes surgiu aquela oportunidade (21 trabalhadores)⁸³ numa altura em que se tornava necessário o acesso ao "mercado de trabalho". Foi comum comentarem a este propósito "aqui só há emprego na têxtil, o que é que podíamos fazer? Tínhamos de vir para aqui" ou então "o meu pai e a minha mãe já trabalhavam aqui e pediram ao patrão para mim e eu vim". Não é de negligenciar que destes trabalhadores, 7 conciliam factores de imposição social no acesso à profissão com opções individuais, tais como sentirem vocação e gosto pela profissão ou por considerarem que nela poderiam concretizar projectos futuros, enquanto apenas 2 trabalhadores afirmam ter tido total autonomia na escolha da sua profissão.

Dado que abandonaram cedo o sistema de ensino, ninguém teve oportunidade de aceder a uma aprendizagem da sua profissão no sistema de ensino formal. Assim sendo, estamos face a um predomínio de uma aprendizagem profissional informal na empresa (28 trabalhadores), na sua maior parte transmitida pelos colegas de trabalho mais antigos (27 assalariados) e/ou através da experiência no local de trabalho (22 indivíduos)⁸⁴. Apenas 1 indivíduo associa a esta, a aprendizagem formal, ao afirmar que paralelamente à aprendizagem no posto de trabalho, aprendeu a sua profissão de tecelão no CFP da IMETECE. Esta situação era vulgar, como já referimos, entre 1970 e 1976, período em que os trabalhadores que eram admitidos para a empresa passavam, na sua maioria, por uma fase de aprendizagem, sobretudo prática, no CFP.

Saliente-se a título conclusivo:

- a importância que as relações familiares assumem como meio privilegiado de acesso ao emprego, o que é corroborado pelos dirigentes desta empresa quando afirmam que era frequente terem famílias inteiras a trabalhar na "empresa-mãe", situação que hoje tende a manter-se na IMETECE;

⁸² Um maior desenvolvimento da análise teórica sobre a problemática das trajectórias profissionais encontra-se exposta no subponto 4.3.1. do cap. III e na introdução ao subponto 2.4.4. deste cap. .

⁸³ Trata-se de uma questão que admitia a possibilidade de resposta múltipla, daí os resultados quantitativos obtidos ultrapassarem o número total da população em análise.

⁸⁴ Idem.

- o predomínio da aprendizagem profissional informal motivado pelo abandono do sistema de ensino, ainda numa fase de vivência infantil, bem como pelo facto de serem na sua maioria trabalhadores que, tendo entrado para a empresa antes dos anos 70 ou após 1976, também não foram abrangidos pela aprendizagem profissional no CFP da IMETECE, até porque muitos deles já eram portadores de uma experiência profissional anterior.

3.4.4.2. A relação iniciática no STV: uma característica marcante das trajectórias profissionais externas à IMETECE.

Grande parte dos trabalhadores entrevistados (23) iniciaram a sua trajectória profissional no exterior da IMETECE, apresentando trajectórias muito longas, na sua maioria com mais de 20 anos de presença no "mercado de trabalho", onde exerceram actividades na condição de TPCO, particularmente no sector secundário da economia e fundamentalmente no STV. Os restantes trabalhadores apresentam trajectórias profissionais marcadas pelo imobilismo no interior da IMETECE.

Foram analisadas as duas situações de emprego externas à IMETECE que os entrevistados consideram como mais marcantes das suas trajectórias profissionais, verificando-se que 11 indivíduos detiveram apenas um emprego antes de serem admitidos para a empresa, enquanto 12 transitaram ainda para uma segunda situação de emprego, o que revela um mobilidade que pode ser considerada acentuada no contexto dos sistema produtivo local do Vale do Ave, num período em que as relações de trabalho eram frequentemente marcadas pela estabilização (anos 60). Porém, a mobilidade no "mercado de trabalho" não encontra correspondência ao nível da mobilidade sectorial, na medida em que em ambas as situações de emprego predomina o exercício de profissões no STV, respectivamente 15 trabalhadores (dum total de 23) para a primeira situação de emprego, e 11 trabalhadores (dum total de 12) para a segunda, o que nos permite afirmar que a relação iniciática no "mercado de trabalho" é fortemente marcada pelo exercício de profissões no STV.

Atente-se, no entanto, que na primeira situação de emprego nos deparamos com uma grande diversidade sectorial, em que as actividades exercidas na construção civil e obras públicas e na agricultura assumem um peso relativamente significativo. Contudo, lembre-se que em relação a esta última actividade, no período que ocorre entre o abandono da escola e o ingresso no "mercado de trabalho", muitos indivíduos se dedicaram a actividades agrícolas, o que não é por eles considerado como um emprego na medida em que, exercendo-as em explorações agrícolas familiares ou não, o faziam sem qualquer remuneração e sistematicidade.

Procurando aferir o padrão da dimensão qualificação do trabalho⁸⁵ que caracteriza a primeira e segunda situações de emprego no STV, a análise incide sobre 20 trabalhadores com trajectórias profissionais externas na medida em que destes indivíduos, 6 sempre exerceram a sua actividade profissional neste sector.

Os resultados da avaliação realizada, expostos no quadro V. 24, demonstram uma grande dispersão dos tipos de trajectórias profissionais externas, nas quais se destaca a fraca representatividade das trajectórias altamente qualificantes.

Mais uma vez se constata que a trajectória profissional externa, em profissões do STV reveladoras de uma experiência profissional nas mesmas ou em profissões afins às que os assalariados exercem ou exerceram quando admitidos para a IMETECE, não tem qualquer repercussão nem na situação de emprego inicial, nem na actual, na medida em que não encontramos qualquer relação entre o padrão da dimensão qualificação do trabalho externa à empresa e os diferentes índices das dimensões caracterizadoras da trajectória profissional interna.

QUADRO V. 24
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO
TRABALHO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS EXTERNAS

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS EXTERNAS	Nº
Desqualificante	7
Não Qualificante	5
Qualificante	6
Altamente Qualificante	2
TOTAL	20

3.4.4.3. A ausência da condição de desempregado nas trajectórias profissionais.

⁸⁵ V. explanação da metodologia utilizada na aferição deste índice no ponto 1 do anexo E.

A condição de desempregado nas trajectórias profissionais dos assalariados objecto de análise não tem qualquer significado. Apenas 1 indivíduo se viu confrontado uma vez com uma situação de desemprego de curta duração por motivos de suspensão das actividades da empresa onde exercia a sua profissão.

3.4.4.4. A pluriactividade: um referencial estranho às trajectórias profissionais.

Inversamente a um dos traços típicos do sistema produtivo local do Vale do Ave (cf. subponto 3.1. do cap. IV), a complementaridade entre duas situações profissionais perante o trabalho, ou seja, por um lado, a salarização na indústria e, por outro, o trabalho por conta própria ou de outrem em explorações agrícolas não é uma característica relevante nas trajectórias profissionais destes trabalhadores. Na generalidade, grande parte deles (24) não se dedica, nem nunca se dedicou a actividades complementares.

Se na actualidade esta situação pode ser explicada pelo facto de alguns destes trabalhadores exercerem actividades profissionais na empresa em turnos semanal e de fim-de-semana e realizarem igualmente horas suplementares, o que lhes acresce o rendimento salarial sem terem de recorrer a outro tipo de actividades complementares, ignoramos quanto às razões que presidem a este posicionamento no passado. As remunerações auferidas, caracterizadas desde sempre pelo seu baixo nível, não justificam a não dedicação a actividades complementares à industrial, nomeadamente a actividades agrícolas típicas numa região de industrialização difusa onde se coexistem os campos agrícolas trabalhados e os pavilhões fabris.

Paralelamente, dos 6 trabalhadores que se dedicam a outras actividades, para além da exercida na IMETECE, todas são realizadas com um carácter ocasional. Exercem-nas maioritariamente na agricultura (4 trabalhadores) em empreendimentos familiares destinando-se à subsistência do agregado familiar. Os restantes dedicam-se a actividades de vendedores numa situação de TPCO.

3.4.4.5. A formação profissional: uma actividade insignificante nas trajectórias profissionais. O papel do CFP da "empresa-mãe".

A formação profissional aparece-nos como uma prática pouco relevante nas trajectórias profissionais dos trabalhadores entrevistados. Apenas 5 assalariados frequentaram, para além das acções de formação de 1991 e 1992, cursos de formação, todos eles no âmbito do STV. Destes, 3 apenas frequentaram uma acção de formação e 2 duas acções.

Analisando a frequência dos cursos de formação verificamos que:

- para os 5 trabalhadores em causa, 3 realizaram os cursos de formação no âmbito da sua actual profissão no CFP da "empresa-mãe", enquanto 2 frequentaram acções de formação orientadas para profissões diferentes das que exercem actualmente, um na empresa onde trabalhava e outro numa entidade de formação privada;

- são estes 2 últimos trabalhadores que voltaram a repetir a experiência de formação, novamente nas mesmas condições, só que, neste segundo momento, a acção de formação já se orientou para a actividade profissional que actualmente desempenham.

Releve-se que para 4 indivíduos, a experiência de formação resulta de uma opção da empresa onde exerciam (1 trabalhador) e exercem (3) a sua profissão, enquanto 1 recorre à formação por iniciativa própria que, sendo ministrada por uma entidade privada, acarretou custos que foram por si assumidos. Deste modo, estamos face a comportamentos distintos face à formação: nos primeiros casos são as empresas que assumem tal responsabilidade e os indivíduos só frequentam os cursos porque aquelas tomam essa iniciativa, enquanto no segundo deparamo-nos com um comportamento voluntarista e intencional de acesso à formação.

Note-se ainda que para os 3 assalariados que frequentaram o curso de formação no CFP da "empresa-mãe", este teve, unanimemente, um contributo positivo para a sua actividade profissional na medida em que constituiu a base da aprendizagem da sua profissão. Todavia, como já tivemos oportunidade de analisar, os trabalhadores tendem a privilegiar a aprendizagem informal no posto de trabalho, de tal modo que apenas 1 indivíduo faz referência a tal facto, menosprezando os outros a aprendizagem formal a que tiveram acesso.

Os trabalhadores que realizaram duas acções de formação tendem igualmente a considerar que a formação foi útil e proveitosa para a sua situação profissional, desta vez porque lhes permitiu adquirir mais conhecimentos e compreender melhor a sua profissão.

É de enfatizar a acção da "empresa-mãe" com o seu CFP numa época em que este tipo de actividades assumia pouca importância a nível nacional, sendo raras as empresas que os possuíam. Contudo, a sua actividade tende a ser desvalorizada pelos próprios trabalhadores, provavelmente porque, sendo indivíduos com baixos níveis de escolaridade consideram que a aprendizagem de uma profissão não se realiza "na escola mas na fábrica com as máquinas a trabalhar", como já referimos com base em alguns depoimentos dos assalariados acerca das acções de formação de 1991 e 1992.

3.4.4.6. A trajectória profissional interna: o impacto da estratégia de formação⁸⁶.

3.4.4.6.1. Os padrões caracterizadores das trajectórias profissionais: uma avaliação individualizada do impacto da estratégia de formação imediatista e utilitarista.

A análise do padrão tipificador da dimensão qualificação do trabalho não nos permite detectar uma tendência característica das trajectórias profissionais internas à IMETECE. Apesar de predominarem as trajectórias profissionais qualificantes, estas distanciam-se pouco das não qualificantes (8 assalariados). Por sua vez, o poder inflector das estratégias de formação assume um carácter nitidamente negativo, caracterizado pela regressão das trajectórias profissionais de 11 trabalhadores.

QUADRO V. 25
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO
DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO	Nº
Desqualificante Estável	1
Desqualificante Regressiva	4
Não Qualificante Evolutiva	1
Não Qualificante Regressiva	7
Qualificante Estável	11
Altamente Qualificante Estável	6
TOTAL	30

Destacam-se, então, os trabalhadores com trajectórias profissionais qualificantes que, no seu dia-a-dia, estão afectos a um ou vários postos de trabalho no interior da sua subsecção, realizando genericamente várias tarefas semelhantes e não tanto diferentes. A diferenciação entre tarefas é na IMETECE muito limitada dado o carácter restrito das actividades desempenhadas no interior de cada subsecção. Trata-se de um trabalho que pode estar associado a uma posição de executante autónomo ou de chefia e exigir capacidades de concepção - designadamente de interpretação, compreensão da complexidade e de abstracção -, de coordenação no interior da equipa, e capacidades de resolução de problemas, que nunca assumem uma forma autónoma. Este tipo de conteúdo de trabalho, capacidades necessárias e posição hierárquica característico de 11 trajectórias profissionais qualificantes, não sofreu quaisquer alterações como resultado da estratégia de formação, mantendo-se estáveis.

Paralelamente, nas trajectórias profissionais não qualificantes afectas a 8 assalariados, assumem um peso significativo aquelas para as quais a estratégia de formação teve um poder regressivo (7 trabalhadores), o mesmo acontecendo com as trajectórias profissionais desqualificantes, em que de 5 trabalhadores, 4 assumem um carácter regressivo. O segundo tipo de trajectórias está associado ao carácter redutor do exercício de actividades afectas a um ou vários postos de trabalho de executante de uma ou várias tarefas idênticas entre si, obedecendo ou não a normas de trabalho e ordens rígidas, mas que apenas exigem do trabalhador destreza, e capacidade de julgamento e de atenção sobre o funcionamento do equipamento. O primeiro tipo de trajectórias caracteriza-se pelo desempenho de tarefas repetitivas e monótonas exercidas em um ou vários postos de trabalho, cuja posição hierárquica de executante autónomo ou de chefia, implica a utilização de capacidades que mantendo as exigidas para as trajectórias profissionais desqualificantes as ultrapassam, sobretudo porque, para além de destreza, exigem habilidade, e para além de capacidade de julgamento e atenção exigem concentração e capacidade de trabalho em equipa.

Assim sendo, é de considerar a hipótese dos trabalhadores com trajectórias desqualificantes tenderem a reproduzir esta situação profissional, quer aqueles para os quais a formação não teve qualquer poder inflectivo, mantendo-as estáveis (1 trabalhador), quer para os restantes em que a estratégia de formação provocou uma desqualificação do trabalhador, esta frequentemente associada a casos de assalariados com os quais não foi possível negociar práticas de afastamento benéficas para a IMETECE tendo sido transferidos para funções desqualificadas, realidade esta que parece ser comum aos trabalhadores com trajectórias profissionais não qualificantes regressivas. A título ilustrativo, temos o

⁸⁶ A abordagem metodológica sobre os procedimentos de análise utilizados no estudo e avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais encontra-se sinteticamente exposta no subponto 2.4.4.6.2. deste cap., pelo que nos abtemos de o repetir remetendo o leitor para tal exposição, bem como para o anexo metodológico referenciado (anexo E).

exemplo de profissionais de bobinagem e rebobinagem que foram transferidos para serviços de limpeza ou de operacionais de urdissagem deslocados para ajudantes da função, trabalhando nas esquinadeiras.

Todavia as trajectórias profissionais não qualificantes regressivas, apesar do carácter negativista do retrocesso, tem a "vantagem" de, pelo menos, não provocar, como acontece com as trajectórias desqualificantes, uma desqualificação do próprio trabalhador motivada pela não utilização ou utilização degradante das suas competências. Poder-se-á colocar a hipótese de tal situação de desqualificação se vir a verificar se o tipo de organização do trabalho globalmente empobrecedor tender a intensificar-se. Esta suposição é tanto mais provável quando, face ao "Programa de Formação e de Reciclagem", a estratégia de formação apenas teve um poder inflector positivo para uma única trajectória, aliás uma trajectória profissional não qualificante, predominando a tendência para a estabilidade, ou seja, para a ausência de influência da estratégia de formação nas trajectórias profissionais (18).

Releve-se a existência de 6 trajectórias profissionais altamente qualificantes estáveis. Apesar da estratégia de formação não ter tido sobre estas qualquer influência, estamos face a assalariados operacionais autónomos ou do enquadramento operacional, cujo conteúdo enriquecido do trabalho é caracterizado pela realização de várias tarefas semelhantes ou diferentes num ou vários postos de trabalho, e que lhes exige a utilização de capacidades intelectuais "nobres", nomeadamente de concepção com relevância particular para as aptidões de criatividade e imaginação e de coordenação inter-funcional, para além das já referenciadas para as trajectórias qualificantes.

Deste modo, a característica mais relevante da influência da estratégia de formação na dimensão qualificação do trabalho é o seu poder inflectivo negativo resultado do retrocesso imposto a um conjunto de 11 assalariados. Apenas 1 indivíduo apresenta uma trajectória evolutiva, o que é demonstrativo da não orientação da formação para o enriquecimento e desenvolvimento das competências dos RH, a que não é alheia a organização do trabalho imperante marcada por uma "estratégia tecnocêntrica" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128-129).

No domínio da dimensão precaridade, salienta-se o largo predomínio das trajectórias profissionais não precarizantes estáveis, logo a ausência de poder inflectivo da estratégia de formação nas trajectórias que no único caso verificado assume um carácter precarizante regressivo.

QUADRO V. 26
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO PRECARIDADE DAS TRAJECTÓRIAS
PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO PRECARIDADE	Nº
Precarizante Estável	1
Precarizante Regressiva	1
Não Precarizante Estável	28
TOTAL	30

Uma vez que a IMETECE rege as suas práticas de gestão de RH pelos trâmites das convenções estabelecidas nos CCT, a intensidade numérica que as trajectórias profissionais não precarizantes estáveis assume está associada ao tempo de permanência dos assalariados na empresa, quer em termos de práticas de mobilidade, quer de remuneração.

Os trabalhadores em causa apresentam em média 18 anos de trajectória profissional na IMETECE, sendo que 15 se encontram a trabalhar na empresa há cerca de 23 anos, tendo sido admitidos num período anterior à instituição do regime político democrático. A este propósito verificamos que 17 trabalhadores foram admitidos para a empresa num período anterior a 1976 e consequentemente antes da saída da designada Lei dos Contratos a Prazo⁸⁷. Todavia, ao contrário do que se possa julgar, a figura jurídica do contrato a prazo, sob a designação de contrato eventual, pré-existe a 1976. De facto, o Decreto-Lei nº 49 408/69 de 24/11 previa que os trabalhadores pudessem ser admitidos por via de contratos de trabalho de carácter permanente, sazonal ou eventual. Em relação à contratação permanente não se coloca qualquer dúvida. Por sua vez, o contrato de trabalho sazonal aplicava-se a admissões para actividades classificadas pelo Instituto Nacional do Trabalho e Previdência como tendo um carácter sazonal, enquanto o contrato de trabalho eventual surgia para situações em que o trabalhador inicialmente admitido com um carácter temporário, ao fim de seis meses

⁸⁷ Decreto-Lei nº 781/76 de 28/10.

de trabalho consecutivo adquiria a qualidade de trabalhador permanente⁸⁸. Porém, apesar desta regulamentação jurídica estabelecida na LCT, bem como da existência de uma lei que regulamentava os despedimentos, esta era menos restritiva, verificando-se uma maior liberdade na gestão das relações contratuais de trabalho. Deste modo, e para os casos dos trabalhadores a laborarem na IMETECE numa fase prévia ao surgimento do Decreto-Lei que regula o contrato de trabalho a prazo, consideramos que o seu contrato de trabalho constitui um indicador de precaridade dada a permissividade e mesmo a negligência das entidades patronais perante as disposições estabelecidas em termos legais no domínio contratual e do despedimento. Realizado este parêntese prossigamos a análise dos padrões caracterizadores da dimensão precaridade das trajectórias profissionais.

A presença intensa de trajectórias profissionais não precarizantes estáveis associa-se ao facto dos trabalhadores em causa estarem vinculados a contratos de trabalho a tempo indeterminado e a auferirem remunerações directas variáveis (prémio de assiduidade e para alguns prémios de produtividade), ainda que a remuneração directa fixa esteja de acordo com a estipulada no CCT⁸⁹.

Contudo, a estratégia de formação da IMETECE não teve qualquer influência ou poder inflectivo nesta dimensão das trajectórias profissionais cuja configuração actual para 29 assalariados é a que já apresentavam no período anterior a 1991.

As trajectórias profissionais precarizantes (2 trabalhadores) estão afectas a vínculos jurídicos contratuais a tempo determinado e a um rendimento salarial de acordo com o que se encontra estabelecido no CCT, o que, mesmo que associado à existência de remunerações directas variáveis, não altera o carácter precarizante da relação salarial neste domínio.

O caso da trajectória profissional regressiva encontra a sua explicação numa transferência de posto de trabalho. Trata-se de um trabalhador que, devido a esta mudança, perdeu o acesso à remuneração directa variável, isto é, ao prémio de produtividade. É o caso de um profissional de tecelagem que outrora conseguia atingir os parâmetros definidos para aceder ao prémio de produtividade e que actualmente se encontra a efectuar tarefas de armazenagem, onde este tipo de política salarial se encontra ausente. Deste modo, afecto a um contrato de trabalho instável, com uma remuneração directa fixa igual à definida contratualmente e perdendo o acesso à remuneração variável, a sua trajectória profissional sofre um retrocesso.

A análise do padrão da dimensão carreira revela-nos, como se pode ver no quadro V.27, o predomínio acentuado da posição de titular, para a qual a estratégia de formação não teve qualquer poder inflectivo, na medida em que o seu carácter de estabilidade indica a sua detenção num momento anterior às práticas de formação.

Destaca-se que a maioria dos trabalhadores já atingiu o topo da carreira, o que se encontra novamente relacionado com a duração da sua trajectória profissional interna. Na sua maioria dificilmente conseguirão ultrapassar a posição hierárquica atingida, a não ser por abandono da empresa de um trabalhador integrante do enquadramento directo e respectiva promoção.

A estratégia de formação apenas teve um impacto positivo, ao nível da dimensão carreira, na trajectória profissional de 1 indivíduo que foi promovido à categoria profissional de chefia. Tal como afirma este nosso interlocutor "a formação foi um impulso para a minha promoção a chefe da tecelagem".

QUADRO V. 27
PADRÃO TIPIFICADOR DA DIMENSÃO CARREIRA DAS TRAJECTÓRIAS
PROFISSIONAIS INTERNAS: O IMPACTO DA FORMAÇÃO

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS NA DIMENSÃO CARREIRA	Nº
Transição	1
Titular Estável	28
Chefia Evolutivo	1
TOTAL	30

⁸⁸ Para um maior desenvolvimento das questões contratuais em vigor no período anterior a 1976 consulte-se Fernandes e Policarpo (1970: 45-50, 211-239).

⁸⁹ Tal como já referimos, consideramos que este tipo de remuneração se consubstancia num indicador de precaridade da relação salarial característica da ITV na medida em que os salários desta constituem os mais baixos de toda a indústria transformadora. Todavia, em situações em que a remuneração directa fixa de acordo com a definida no CCT esteja associada à existência de remunerações variáveis, consideramos a sua combinação como um indicador de não precaridade, dado que a segunda pode compensar, de alguma forma, o baixo nível da primeira.

3.4.4.6.2. Uma tentativa de agregação tipológica do impacto da estratégia de formação nas trajectórias profissionais: o predomínio da estabilização.

A agregação tipológica resulta de um cruzamento entre os diferentes padrões tipificadores relativos a cada uma das dimensões acabadas de analisar.

Novamente encontramos uma grande dispersão de tipos de trajectórias, ainda que a maior concentração se faça sentir, como indicia a análise individualizada do padrão de cada uma das dimensões, nas trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes e titulares sem evolução (11 trabalhadores). Por outro lado, o carácter não precarizante e titular que caracteriza, respectivamente 28 e 29 trajectórias demonstra que os trabalhadores em causa são alvo de uma inserção estável na IMETECE. Esta similitude é igualmente patente no facto de estarmos face a 28 trajectórias profissionais sem evolução, para as quais a estratégia de formação não teve qualquer impacto, sendo que a grande diferenciação entre elas se verifica ao nível da dimensão qualificação do trabalho.

Inversamente, as trajectórias profissionais com involução e indefinidas são caracterizadas pelo seu carácter não qualificante e precarizante, distinguindo-se também pela dimensão carreira: um titular foi afectado negativamente pela estratégia de formação, enquanto o indivíduo que se encontra ainda numa situação de transição na carreira profissional é detentor de uma trajectória profissional incoerente entre os padrões caracterizadores das diferentes dimensões de tal modo que foi impossível aferir o seu grau de transformação.

QUADRO V. 28
TIPIFICAÇÃO DOS AGREGADOS DOS PADRÕES DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS

TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	Nº
Desqualificante, Não Precarizante, Titular Sem Evolução	5
Não Qualificante, Não Precarizante, Titular Sem Evolução	6
Não Qualificante, Precarizante, em Transição Indefinida	1
Não Qualificante, Precarizante, Titular Com Involução	1
Qualificante, Não Precarizante, Titular Sem Evolução a)	11
Altamente Qualificante, Não Precarizante, Titular Sem Evolução	6
TOTAL	30

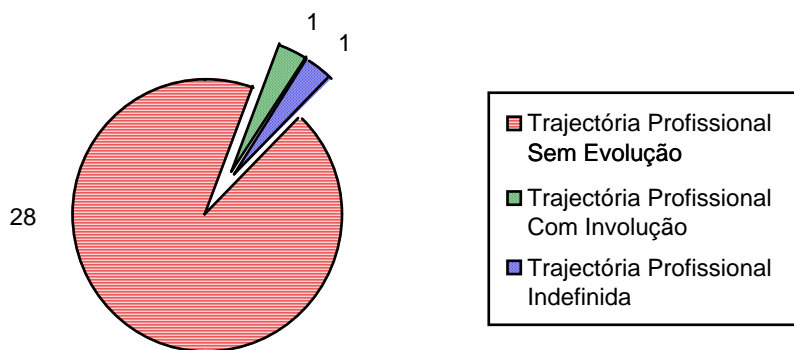
a) Agregou-se para este efeito os indivíduos com a categoria de chefia à de titular na medida em que também são titulares, ainda que, se situem hierarquicamente, a um nível superior.

Analisando isoladamente o grau de transformação global das trajectórias profissionais, verificamos que, como se pode visualizar na fig. V.4, grande parte delas se mantém inalterada. A sua não evolução tende a reproduzir a situação de estabilização já adquirida no período anterior a 1991, altura em que se iniciou o "Programa de Formação e de Reciclagem".

A estratégia de formação não teve qualquer impacto positivo na progressão das trajectórias profissionais, pelo contrário, ao nível da tipificação final provocou uma situação de retrocesso numa trajectória profissional marcada pela involução. Revele-se, todavia, que o balanço final se apresenta mais favorável do que a análise individualizada de cada um dos padrões caracterizadores das dimensões da trajectória profissional onde, para o padrão tipificador da dimensão qualificação do trabalho, detectamos 11 trajectórias regressivas e para o padrão tipificador da dimensão precaridade uma.

Procurámos testar a influência de outras variáveis nos tipos de trajectórias profissionais definidas, nomeadamente o tempo de permanência no interior da IMETECE, o tipo e duração da trajectória profissional externa, o nível de escolaridade dos trabalhadores e a sua profissão, não se encontrando qualquer tipo de relação.

FIGURA V. 4
IMPACTO DA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO NAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS



Podemos então concluir que, do lado da procura de emprego, a estratégia de formação da IMETECE teve um impacto pouco significativo nas trajetórias profissionais, e quando tal se fez sentir foi pela negativa. Tal significa que o facto de ter existido um "Programa de Formação e de Reciclagem" não foi minimamente acompanhado por práticas de gestão de RH que se concretizassem numa perspectiva de co-investimento para os assalariados e para a empresa.

A ausência de um poder inflectivo da estratégia de formação nas trajetórias profissionais dos assalariados demonstra que na IMETECE não houve qualquer preocupação em estabelecer uma coordenação entre as práticas de formação e de gestão dos RH. São os próprios dirigentes que afirmam que a conciliação foi pontual porque apenas orientada para a definição dos critérios subjacentes às práticas de afastamento que se pretendiam levar a cabo. Assim sendo, o programa de formação teve como objectivo último adaptar, a curto prazo, os RH às novas necessidades produtivas da empresa, o qual não teve quaisquer repercussões no domínio das práticas de gestão dos RH que mantiveram a sua anterior orientação. Procurou-se reter os melhores, não se reconhecendo, no domínio da gestão dos RH, o seu esforço formativo e a melhoria do desempenho laboral.

Estamos na presença de uma estratégia de formação reactiva, com objectivos de curto prazo e de mero ajustamento das competências do saber-fazer dos RH, não se procurando enriquecê-las, nem tão pouco valorizá-las, e muito menos potencializá-las, preparando os RH para novas situações com que a IMETECE se vai ter de defrontrar inevitavelmente no futuro.

Porém, tal situação não teve efeitos perversos, pelo menos a curto prazo, na estratégia comercial e produtiva da empresa que foi incrementada à custa de uma perspectiva economicista e funcionalista como tivemos oportunidade de constatar na análise sobre as condições de exploração onde os indicadores que apresentam comportamentos positivos são sobretudo indicadores económicos, enquanto os indicadores sociais se caracterizam por uma tendência inversa o que, a prazo, poderá colocar novamente problemas de falta de competitividade. Da mesma forma, o tipo de organização do trabalho neo-taylorizado, particularmente empobrecedor, se não mesmo desqualificador das competências já pouco desenvolvidas dos assalariados, não potencia uma melhoria da performance da empresa.

Consideramos, por isso, que a competitividade da IMETECE melhorada substancialmente com base numa perspectiva funcionalista do papel dos RH tenderá a ser ameaçada, a médio/longo prazo, fundamentalmente por três razões: por um lado, pela inexistência de um compromisso em termos das práticas de gestão dos RH que se consubstanciem numa melhoria da situação profissional dos assalariados, sentindo-se estes excluídos do actual sucesso da IMETECE; por outro lado, pela ausência de práticas de motivação e de implicação no projecto da empresa a que, no fundo, os trabalhadores se sentem alheios; finalmente, porque as práticas de formação não desenvolveram o potencial de conhecimentos/saberes resultantes de longos anos de experiência na empresa, nem das suas competências, nomeadamente tácitas, continuando os assalariados limitados a uma função específica, sem que tenha sido incentivada a sua progressão.

3.4.4.7. A formação e os projectos formativos e profissionais.

3.4.4.7.1. As representações negativas dos assalariados acerca das repercussões das práticas de formação na sua situação profissional.

Os resultados da tipificação final das trajetórias profissionais baseada numa análise diacrónica das diferentes situações de emprego vividas pelos assalariados da IMETECE é corroborada pelas representações que os trabalhadores expressam quanto à influência das práticas de formação na sua situação profissional.

A maioria dos sujeitos considera que as práticas de formação não tiveram qualquer influência positiva na sua situação profissional. Assim sendo, também não se verifica qualquer regularidade entre

estas representações e o tipo de trajectória profissional identificada, pois aquelas são francamente negativas para a maioria dos indivíduos.

O posicionamento mais favorável, ainda que sempre maioritariamente negativo, encontra-se relacionado com o facto de as práticas de formação terem contribuído para proporcionarem uma maior estabilidade no emprego e possibilitarem a prossecução na carreira. De facto, as práticas de formação não estiveram na origem da exclusão destes assalariados da IMETECE, permitindo-lhes prosseguir, dentro de parâmetros restritos, a sua carreira dentro da empresa.

QUADRO V. 29
INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO NA CARREIRA E NA ESTABILIDADE DO EMPREGO

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	PROSSECUÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL	ESTABILIDADE DO EMPREGO
COM INFLUÊNCIA	9	10
SEM INFLUÊNCIA	21	20
TOTAL	30	30

O posicionamento dos trabalhadores face às práticas de formação é francamente negativo no domínio salarial, quanto à possibilidade de obterem uma promoção profissional e relativamente ao seu contributo para uma possível mudança de funções ou de profissão, bem como para uma mudança de emprego ou de empresa. Tal demonstra que os trabalhadores percepcionaram o carácter funcionalista e restrito da formação, quer quanto à probabilidade de melhorarem a sua situação profissional no interior da IMETECE, quer quanto ao grau de transferibilidade interno e externo proporcionado.

QUADRO V. 30
INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO NA REMUNERAÇÃO, NA PROMOÇÃO PROFISSIONAL, PARA MUDANÇA DE PROFISSÃO OU FUNÇÃO E PARA MUDANÇA DE EMPREGO OU DE EMPRESA

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	REMUNERAÇÃO	PROMOÇÃO PROFISSIONAL	MUDANÇA DE PROFISSÃO OU DE FUNÇÃO	MUDANÇA DE EMPREGO OU DE EMPRESA
COM INFLUÊNCIA	2	5	2	5
SEM INFLUÊNCIA	28	25	28	25
TOTAL	30	30	30	30

3.4.4.7.2. Um posicionamento ambíguo face aos projectos formativos e de mobilidade empresarial e profissional. O emprego como esfera secundária da vivência societal.

Procurando explorar de que forma os projectos sócio-profissionais dos indivíduos influenciam as trajectórias profissionais, verificamos que não existe qualquer relação significativa entre as trajectórias profissionais e os projectos futuros, com algumas excepções esporádicas.

Todavia, constatamos que a experiência de formação teve à posteriori uma influência relativa nas atitudes dos indivíduos face à formação. Se até 1991, apenas 5 trabalhadores tinham frequentado acções de formação profissional e, destes, 4 por iniciativa das empresas, actualmente 13 trabalhadores integram nos seus projectos futuros a expectativa, ou pelo menos a aspiração, de virem a frequentar cursos de formação profissional, ainda que um número significativo de trabalhadores (17) continue adverso a este tipo de práticas, afirmando segundo as palavras de um deles "fazer mais formação? Só se me obrigarem!".

Dos assalariados que integram a formação no seu projecto profissional futuro, 9 trabalhadores pretendem realizá-la no âmbito do STV, particularmente no domínio da sua profissão (8 assalariados). A formação surge articulada com a experiência profissional que já detêm. Esta atitude face à formação pode ser interpretada como uma tendência para a reprodução sectorial e profissional, resultado dos trabalhadores se sentirem afectivamente ligados ao sector onde frequentemente iniciaram a sua trajectória profissional e onde construíram todo a sua vivência profissional. Assim, posicionam a formação como uma via de aperfeiçoamento e actualização dos seus conhecimentos no âmbito da profissão exercida (8 trabalhadores), ainda que 1 deles deposite na formação uma aspiração à mudança de profissão mas no interior do STV.

A perspectiva de diversificação profissional e sectorial por intermédio da formação é ténue e apenas visualizada por 4 indivíduos que a tendem a encarar segundo um possível contributo para a

alteração da sua profissão, aspiração que se orienta prioritariamente para o sector dos serviços (3 indivíduos), justificada pelo facto de gostarem de exercer "um trabalho menos pesado e menos sujo", como afirmam na generalidade.

O predomínio da tendência para a reprodução profissional e sectorial por via da formação é, como já tivemos oportunidade de referir, resultado do próprio sistema produtivo local onde os agentes estão inseridos, não só por razões de índole sócio-cultural de interiorização da cultura técnica local e de resistência a uma reconversão profissional com repercussões na sua própria identidade social, mas também porque é, de facto, no STV que residem as oportunidades de emprego na região do Vale do Ave, com todas as consequências contraproducentes que esta atitude tem para os indivíduos e para a própria região. Para os indivíduos, na medida em que vêem o seu futuro profissional confinado ao STV, o que põe em causa as próprias potencialidades que a formação profissional lhes poderia oferecer em termos de uma diversificação profissional e, provavelmente, de uma maior e melhor capacidade de enfrentarem de forma bem sucedida o processo de crise e de reestruturação sectorial em curso. Para a região, porque dificulta o processo de diversificação sectorial que se procura hoje pôr em marcha como via necessária ao desenvolvimento sustentado do Vale do Ave.

No domínio das expectativas profissionais apenas 3 trabalhadores afirmam esperar de facto abandonar a IMETECE, o que significa que tal tenderá a concretizar-se logo que reünam condições para tal.

Ao nível das aspirações, os projectos dos trabalhadores parecem mais congruentes com a própria relação de trabalho e de emprego de que têm sido alvo e que se repercute nas suas trajetórias profissionais. Isto é, tal como as trajetórias profissionais são marcadas por uma ausência de reconhecimento do esforço formativo e laboral que os trabalhadores têm realizado no sentido de responderem às exigências da empresa, a aspiração consubstanciada no projecto de permanecerem na empresa e na profissão é sem dúvida completamente distinta das suas expectativas, estas assumindo um cariz racional dentro do "campo dos possíveis" (Bourdieu, 1979a: 122).

Ultrapassando as expectativas e, de certa forma, colocando-se numa perspectiva mais idealista, verificamos que, neste caso, 16 assalariados aspiram a abandonar a IMETECE, fundamentalmente se lhes fossem concedidas melhores condições extrínsecas de trabalho, tais como um emprego numa empresa mais promissora, capaz de proporcionar melhores remunerações e uma maior segurança profissional (13 trabalhadores). Todavia, 14 indivíduos afirmam não projectar sair da empresa, particularmente por razões decorrentes de uma vivência profissional longa que se concretiza num enraizamento na empresa, fruto da sua idade já avançada (6 trabalhadores) e da sua identificação com uma rotina de trabalho que não pretendem abandonar e que os torna indisponíveis para a mudança de empresa (5 assalariados).

Relativamente ao projecto de mudança de profissão, 17 trabalhadores aspiram a trocá-la desde que a pudessem exercer noutro sector de actividade que não o STV (11 assalariados), fundamentalmente no domínio de actividades terciárias (10 trabalhadores). De certa forma, tal aspiração é incoerente com o projecto formativo, o qual não é encarado para a maioria dos indivíduos numa perspectiva de concretização do projecto de mudança de profissão, doutra forma não teríamos uma taxa tão baixa de adesão a actividades futuras de formação, nem apenas 3 trabalhadores a escolherem a área profissional dos serviços como a pretendida para a frequência de acções de formação. Assim sendo, a mudança de profissão situa-se realmente no âmbito de um projecto ideal. Por sua vez, 13 assalariados não têm qualquer aspiração a mudar de profissão: 6 porque gostam da profissão que exercem; 7 por se sentirem indisponíveis para a aprendizagem de uma nova profissão, resultado novamente quer da sua idade elevada, dos seus baixos níveis de escolaridade e da aversão a qualquer tipo de aprendizagem, quer dos hábitos de trabalho que marcam toda uma vivência profissional.

Compilando a informação relativa aos projectos/aspirações e tipificando-os, encontramos para os trabalhadores da IMETECE os tipos de projectos expostos no quadro seguinte.

QUADRO V. 31
PROJECTOS FACE À MUDANÇA DE EMPRESA E DE PROFISSÃO

TIPO DE PROJECTOS	Nº
Projecto de mobilidade empresarial e profissional	12
Projecto de mobilidade empresarial e imobilismo profissional	4
Projecto de imobilismo empresarial e mobilidade profissional	5
Projecto de imobilismo empresarial e profissional	9
TOTAL	30

Encontramo-nos em posição de concluir que nos deparamos com uma ambivalência quanto às aspirações da população assalariada em causa: ainda que o projecto de mudança de empresa e de profissão seja predominante, este é desde logo seguido pelo um projecto inverso, apesar da aspiração à mudança de profissão ser partilhada por mais 1 indivíduo do que a aspiração à mudança de empresa, respectivamente 17 e 16 trabalhadores, o que não é em nada significativo.

Verificamos, ainda que são os sujeitos detentores de trajectórias profissionais mais próximas do segmento primário do "mercado de trabalho" (trajectórias altamente qualificantes ou qualificantes, não precarizantes e titulares) que mais aspiram a um projecto de mobilidade empresarial e profissional. Dos 17 assalariados em causa (cf. quadro V.28), 9 manifestam este tipo de aspiração, o que provavelmente encontra a sua explicação no facto de se encontrarem numa situação de estabilização, isto é, com trajectórias marcadas pela não evolução e com fracas probabilidades de progressão no interior da IMETECE e da sua profissão. Conscientes das suas competências, apresentam atitudes menos conformistas que os restantes assalariados, surgindo em número maioritário entre os 12 que aspiram a um projecto de mobilidade total.

Os projectos profissionais e formativos dos indivíduos encontram-se relacionados com o próprio significado e valorização do trabalho e do lugar que nas suas vidas ocupa relativamente às outras esferas de vivência societal. Esta valorização do trabalho depende, por sua vez, da relação de trabalho e de emprego vivida pelos trabalhadores e concretizada nas suas trajectórias profissionais. Ora, na ausência de qualquer regularidade entre o tipo de trajectória profissional e os factores mais valorizados no trabalho, este último pressuposto teórico é de certa forma infirmado. A única relação que assume pertinência é a que se estabelece entre os trabalhadores com trajectórias profissionais altamente qualificantes, não precarizantes e titulares e a valorização da dimensão pós-materialista do trabalho (5 assalariados num total de 6). Esta constatação corrobora a conclusão de algumas investigações empíricas recentemente realizadas, nomeadamente o conhecido estudo MOW, de que são os indivíduos pertencentes ao segmento primário do "mercado de trabalho" que tendem a privilegiar o trabalho em si mesmo, e não como um meio para atingir determinados fins. De facto, estes são os únicos trabalhadores cujas trajectórias profissionais permitem considerar que ocupam uma posição privilegiada no "mercado de trabalho", o que os conduz a valorizarem a função intrínseca ou expressiva de realização pessoal e profissional no trabalho na medida em que exercem actividades profissionais, frequentemente de conteúdo enriquecido, em que o grau de responsabilidade e de autonomia e o tipo de capacidades intelectuais que põem em prática no seu desempenho laboral, o torna interessante e gratificante em si mesmo.

Todavia, para a maioria da população em estudo não foi possível encontrar qualquer tipo de regularidade, pois os trabalhadores tendem todos a privilegiar, indiferentemente do tipo de trajectória, os valores pós-materialistas (25), ainda que entre estes 12 os associem a valores materialistas. Novamente esta tendência para a valorização da dimensão expressiva do trabalho é explicada pelo facto de aquele não satisfazer as necessidades instrumentais básicas dos indivíduos, quer ao nível económico (uma remuneração condigna), quer psicossocial (estatuto e prestígio social, segurança no emprego, entre outras), acabando unicamente por ter sentido pelo valor intrínseco da sua vivência. Isto é, por contraposição à ausência daquelas garantias básicas de carácter materialista, os assalariados acabam por valorizar o trabalho enquanto espaço de convívio, de estabelecimento de relações interpessoais e como forma de servir a sociedade numa perspectiva relacional.

QUADRO V. 32
VALORES FACE AO TRABALHO

	Nº
Valores materialistas	4
Valores pós-materialistas	13
Valores materialistas e pós-materialistas	12
Não sabe	1
TOTAL	30

Repare-se que apenas 4 trabalhadores valorizam o trabalho numa perspectiva meramente utilitarista, isto é, enquanto um meio para atingir um fim, sendo curiosamente estes que também se incluem no projecto de mobilidade empresarial e profissional. A razão de ser de tal relação pode resultar do facto de, valorizando estes indivíduos a dimensão instrumental do trabalho, se sentirem insatisfeitos com as recompensas que lhes são proporcionadas pela empresa e pela profissão que exercem, aspirando a uma mudança total no sentido de concretizarem as suas aspirações materialistas.

Compreende-se melhor que a valorização da dimensão pós-materialista do trabalho surja por contraposição à completa ausência de satisfação das necessidades instrumentais quando verificamos que 23 assalariados não atribuem qualquer importância à esfera do trabalho na sua vivência social.

QUADRO V. 33
ESFERAS DA VIDA SOCIAL VALORIZADAS

	Nº
Família	27
Tempo livre	15
Trabalho	7
Religião	10
TOTAL	59

NB: Tratamento individualizado da frequência de respostas à questão que compreende a possibilidade de escolha múltipla.

Os assalariados tendem a procurar nas restantes instâncias da vida social uma recompensa para o carácter económico e simbólico empobrecedor do trabalho, privilegiando fundamentalmente a família e o tempo livre. Este último surgindo exactamente em oposição ao trabalho, entendido como todo aquele tempo que resta, uma vez cumpridas todas as obrigações impostas pela vida social.