INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

MESTRADO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA FORMAÇÃO SOBRE AS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS E A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave

CRISTINA PARENTE

Dissertação orientada pela Professora Doutora Helena Lopes e co-orientada pela Professora Doutora Maria João Rodrigues

Lisboa - 1995

ÍNDICE

Pág.

INTRODUÇÃO **1**

1. Apresentação do estudo. 1

2. O objecto de estudo e a sua pertinência teórico-analítica. 2

3. Objectivos da pesquisa. 3

CAPÍTULO I

AS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS E AS POLÍTICAS DE EMPREGO E DE FORMAÇÃO. TENTATIVA DE UMA NOVA ARTICULAÇÃO ENTRE AS PROBLEMÁTICAS DO "MERCADO DE TRABALHO" E DAS QUALIFICAÇÕES. 4

1. Os modelos de gestão do emprego e da mobilidade em contextos de reestruturações produtivas regionais/locais. A especificidade do caso português. 4

2. As propostas teóricas e analíticas de abordagem do "mercado de trabalho": do "mercado de trabalho" ao "sistema de emprego". 16

3. Do conceito tridimensional de qualificação ao conceito "unificador" de competência. O modelo de competência. 30

CAPÍTULO II

AS EMPRESAS COMO ESPAÇO PRIVILEGIADO DE SOCIALIZAÇÃO E DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DOS ESTRANGULAMENTOS DO SISTEMA PRODUTIVO PORTUGUÊS. 42

1. A responsabilidade social das empresas no domínio da formação. 42

2. As empresas como espaço educativo no domínio da formação de adultos activos. 45

3. Obstáculos e dificuldades de implementação de processos formativos no sistema industrial português. Reflexões sobre perspectivas de superação no quadro político-institucional actual. 49

4. A formação de adultos activos com "baixos níveis de qualificação". 56

CAPÍTULO III

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO. UMA AVALIAÇÃO DE IMPACTO NA CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS E NAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS DOS ASSALARIADOS. 71

1. As diferentes concepções sobre a função pessoal. 71

2. Os dirigentes, a estratégia global das empresas e a concepção dos RH. 77

3. As práticas de gestão dos RH. 80

4. As estratégias de formação das empresas. 94

5. O modelo de enquadramento explicativo da pesquisa empírica. 102

CAPÍTULO IV

O ESPAÇO SECTORIAL E REGIONAL DO VALE DO AVE. 104

1. O cruzamento das dinâmicas regionais e sectoriais na definição do objecto de estudo. 104

2. A ITV em Portugal. 105

3. Caracterização regional e sectorial do Vale do Ave: a representatividade da ITV. 107

4. Em direcção ao novo paradigma da competitividade: a proposta da Monitor Company aplicada à ITV do Vale do Ave. 119

CAPÍTULO V

OS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL DO VALE DO AVE. 121

1. Breve apresentação da metodologia de pesquisa. 121

2. A DESENTEX: um caso de uma estratégia de formação adaptativa e de ajustamento com tendências desenvolvimentistas. 168

3. A IMETECE: um caso de uma estratégia de formação imediatista e utilitarista. 216

CAPÍTULO VI

AS PRÁTICAS E AS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO: UMA TENTATIVA DE AVALIAÇÃO COMPARADA. 220

1. O trinómio reestruturações-formação-gestão dos RH. 220

2. Balanço comparativo sobre as práticas de formação. A sua relação com as estratégias e os modelos organizacionais das empresas. 221

3. Avaliação de impact0 das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas. 227

4. As estratégias de formação: seu impacto nas trajectórias profissionais. 228

5. Novas pistas de investigação. 232

6. Considerações finais: os processos de reestruturações produtivas e as políticas de emprego, ensino e formação. 234

BIBLIOGRAFIA. 236

Bibliografia geral. 236

Bibliografia metodológica. 260

Fontes estatísticas. 261

Legislação. 261

ANEXOS **263**

Anexo A: Operacionalização metodológica do conceito de práticas de formação. 264

Anexo B: Operacionalização metodológica do conceito de práticas de gestão dos RH. 271

Anexo C: Estudo exploratório. 275

Anexo D: Procedimentos de construção da amostra. 279

Anexo E: Análise e avaliação de trajectórias profissionais. 281

Anexo F: Perfis profissionais. 288

Anexo G: Análises dos balanços sociais. 312

Anexo H: Instrumentos de recolha de informação. 322

Anexo I: Portarias relativas aos regimes especiais de protecção social dos trabalhadores da ITV do Vale do Ave. 375

INTRODUÇÃO

1. Apresentação do estudo.

O trabalho que nos ocupa pretende equacionar o papel das práticas e das estratégias de formação desenvolvidas por empresas do sector têxtil no âmbito dos seus processos de reestruturação produtiva. Centra-se na análise de processos de formação profissional formalizados, direccionados para a população adulta activa assalariada do núcleo operacional das empresas. Problematizamos o papel da formação de activos empregados em duas vertentes: uma em que analisamos as suas repercussões nas trajectórias profissionais dos assalariados; outra em que aferimos os seus efeitos na capacidade competitiva das empresas. Em ambas realizamos uma avaliação de impacto examinando o contributo específico da formação na alteração das duas vertentes estudadas.

A abordagem proposta exige que tenhamos presente, em primeiro lugar, o contexto estrutural macro e meso económico e social, e portanto exterior às empresas, para, em segundo lugar, a equacionarmos ao nível micro no interior das empresas, tendo como alicerces teórico-metodológicos de base as teorias da estruturação[1]. Procuramos, neste sentido, retirar das diferentes teorias sociológicas e económicas, os contributos fundamentais para a análise do nosso objecto de estudo, partindo do postulado de que os actores institucionais, os agentes e as estruturas se influenciam mutuamente e auto-determinam. Por outro lado, o objecto de estudo incide sobre uma temática de fronteira que nos impõe uma perspectiva teórico- -analítica transversal que cruza os contributos da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, da Sociologia da Educação, da Economia do Trabalho, da Economia da Educação, da Psicossociologia, da Psicologia Cognitiva, bem como das Ciências da Gestão.

No capítulo I analisamos o passado e o presente que caracterizam as reestruturações e reconversões produtivas (empresariais e sectoriais), bem como os diferentes modelos das políticas de emprego e de formação que as vêm acompanhando na cena internacional. Seguimos para uma abordagem das teorias do "mercado de trabalho" e das qualificações, dado que, na nossa perspectiva de análise, o que está fundamentalmente em causa nos processos de reestruturação é o equilíbrio que se consegue estabelecer entre a quantidade e a qualidade do emprego e o padrão de especialização produtivo. Do conceito de "mercado de trabalho" passamos para o de sistema de emprego de modo a dar conta dos condicionalismos estruturais e do papel dos agentes nos processos de reestruturação. Como alternativa ao conceito de qualificação, canalizando a problemática para o nível micro das empresas, propomos uma análise em termos do modelo de competência, no qual as práticas de formação e de gestão dos Recursos Humanos adquirem uma importância central.

No capítulo II abordamos de forma orientada a responsabilidade social das empresas particularmente no domínio da formação, equacionando-as enquanto espaço de socialização e de aprendizagem, destacando as especificidades dos processos formativos orientados para assalariados do núcleo operacional comummente designados de "baixos níveis de qualificação".

O capítulo III direcciona-se para a discussão das práticas de gestão dos Recursos Humanos, associando-as particularmente ao subsistema de formação. Construimos um dos conceitos teóricos orientadores da pesquisa, o de estratégia de formação das empresas, problematizando-se teórica e metodologicamente a avaliação do seu impacto nas trajectórias profissionais dos assalariados. Dentro da mesma perspectiva, tratamos os princípios teórico- -metodológicos de avaliação de impacto das práticas de formação nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas de forma a testar as suas repercussões na competitividade das mesmas.

Retomamos o equacionamento das questões da pesquisa empírica no capítulo IV, desta vez no contexto do espaço sectorial e regional do Vale do Ave na perspectiva do paradigma territorialista do novo modelo de desenvolvimento. O objectivo é enquadrar a nível meso as práticas de formação e de gestão dos Recursos Humanos, cruzando as lógicas de análise empresarial/sectorial e regional. Munidos dos conceitos de bacia de emprego e de sistema produtivo local caracterizamos a estrutura sectorial e empresarial, do emprego e dos Recursos Humanos, bem como os diferentes programas comunitários e nacionais de apoio à região e ao sector. Finalmente, abordamos, de forma sintética, o modelo de desenvolvimento produtivo desejável para a indústria têxtil e do vestuário aos níveis nacional e regional a promover com base no novo paradigma comportamentalista da competitividade.

No capítulo V aplicamos o modelo de análise da pesquisa empírica a duas empresas do subsector têxtil, nas quais procuramos testar as tipologias construídas sobre as práticas de formação e de gestão dos Recursos Humanos, analisar quais as relações existentes entre estas e as estratégias tecnológicas e de mercado das empresas, bem como com os modelos de organização do trabalho. Avaliamos o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados e das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas.

O capítulo VI encerra o trabalho, relevando-se as conclusões mais pertinentes relativas ao modelo explicativo de análise numa perspectiva comparativa entre os dois estudos de caso.

---

[1] Os representantes máximos destas teorias são, no domínio da Sociologia, Giddens e Bourdieu e no da Economia, Boyer e Lundvall.

Terminamos, com um conjunto de problemáticas que nos foram ocorrendo ao longo da pesquisa como constituindo pistas para novas investigações e para o esclarecimento de algumas das interrogações que permanecem em aberto no nosso estudo, bem como com uma reflexão final sobre os processos de reestruturação e as políticas de emprego, ensino e formação.

Por razões de facilidade de leitura e de análise, o trabalho foi decomposto em dois volumes, o segundo dos quais constituído por anexos que contemplam, fundamentalmente, as questões de ordem técnica e metodológica que estão na base da pesquisa empírica.

2. O objecto de estudo e a sua pertinência teórico-analítica.

A problemática do papel da formação profissional de activos assalariados nos processos de reestruturação produtiva da indústria têxtil e do vestuário da bacia de emprego do Vale do Ave pode ser objecto de enfoques teóricos muito diferenciados. O enfoque analítico central que anima a nossa pesquisa incide sobre a análise das estratégias de formação - estas entendidas como a articulação entre práticas de formação e práticas de gestão dos Recursos Humanos - direccionadas para o núcleo operacional de empresas que foram objecto de dispositivos públicos de apoio às reestruturações produtivas no período de 1988 a 1993, no âmbito do Programa Específico de Desenvolvimento à Indústria Portuguesa (PEDIP I) e de programas específicos de formação profissional.

A formação é encarada como vector estratégico da gestão dos Recursos Humanos no interior das empresas. A sua gestão, organização, orientação e implementação/ desenvolvimento determina, por um lado, medidas diferenciadas de recomposição interna dos conhecimentos/saberes e das competências e, por conseguinte, de hierarquização social da mão-de-obra e/ou medidas de substituição dos assalariados e, por outro, a capacidade das empresas reforçarem as suas vantagens competitivas no domínio dos Recursos Humanos e, consequentemente, melhorarem as suas performances económicas e sociais.

A avaliação de impacto realizada numa perspectiva dinâmica incide sobre duas directrizes fundamentais:

- do lado da oferta de emprego, sobre o impacto das práticas de formação nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas, e por esta via no incremento ou não da sua capacidade competitiva;
- do lado da procura de emprego, sobre o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados.

A análise empírica centra-se apenas sobre a formação profissional comummente designada de contínua, de carácter formalizado, orientada para adultos activos assalariados, cuja iniciativa e promoção é da responsabilidade das empresas por decisão assumida pelos seus dirigentes (empresários e gestores).

A pertinência analítica da abordagem encetada encontra-se:

- na tentativa de contribuir para o aprofundamento da análise das práticas de formação direccionadas para adultos activos assalariados do núcleo operacional das empresas, colmatando a excessiva atenção dada pela comunidade científica, por um lado, às problemáticas da formação inicial e da transição profissional dos jovens para a vida activa, e, por outro, às questões da transição profissional de assalariados afectados por políticas massivas de redução de efectivos numa perspectiva de reconversão e/ou de reclassificação externas. Pretendemos dar conta da problemática da reconversão e da reclassificação, mas com um enfoque diferenciado, isto é, integrada em práticas de formação e na sua concretização em processos de aprendizagem de novos saberes e competências numa perspectiva de gestão do emprego e da mobilidade no interior das empresas;
- no seu equacionamento ao nível do sistema produtivo local da bacia de emprego do Vale do Ave caracterizado pela monoespecialização na indústria têxtil e do vestuário, a qual é considerada como um sector sensível em reestruturação. A referida região agrega os concelhos de Guimarães, Fafe, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão definidos como prioritários no domínio de actuação das políticas de emprego, de formação profissional e de desenvolvimento regional pela grande concentração do emprego no sector em reestruturação (Rodrigues, Magalhães, Carranca et al, 1993: 4-6, 12-15).

3. Objectivos da pesquisa.

A nossa análise é animada por alguns objectivos prioritários de natureza diferenciada.

i) Objectivos teóricos em que se procura:

- demonstrar o papel social das empresas e a sua responsabilidade enquanto lugar pedagógico de produção das competências necessárias ao processo de desenvolvimento sustentado da indústria portuguesa. Postulamos a pertinência de uma concepção de empresa como espaço de socialização e de aprendizagem, centrando a nossa análise na formação;
- demonstrar a necessidade de uma abordagem das práticas de formação nas empresas como um processo capaz de desenvolver as estruturas cognitivas de uma população assalariada detentora de

baixos níveis de qualificação traduzidos em elevados índices de analfabetismo literal e funcional.

ii) Objectivos empíricos em que se procura:

- analisar a relação existente entre as diferentes estratégias de formação postas em prática pelas empresas e os diferentes tipos de trajectórias profissionais dos assalariados. Trata-se de avaliar como é que o desenvolvimento de estratégias de formação (entendidas como práticas de formação mediadas por práticas de gestão dos RH) condiciona os tipos de trajectórias profissionais dos assalariados, de que forma se processa esta relação e quais os factores que lhe estão subjacentes;
- analisar em que medida as práticas de formação estão ou não associadas a alterações no conteúdo da actividade de trabalho;
- avaliar qual a relação que se estabelece entre as diferentes práticas de formação desenvolvidas pelas empresas e o reforço ou não da sua capacidade competitiva, sendo esta operacionalizada por via dos comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração económica e social das empresas.

CAPÍTULO I
AS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS E AS POLÍTICAS DE EMPREGO E DE FORMAÇÃO. TENTATIVA DE UMA NOVA ARTICULAÇÃO ENTRE AS PROBLEMÁTICAS DO "MERCADO DE TRABALHO" E DAS QUALIFICAÇÕES.

1. Os modelos de gestão do emprego e da mobilidade em contextos de reestruturações produtivas regionais/locais. A especificidade do caso português.

1.1. O quadro teórico de análise da gestão do emprego e da mobilidade em contextos de reestruturações produtivas.

As reestruturações produtivas na sua vertente empresarial e/ou sectorial são por nós entendidas como "processos de adaptação às alterações que vão sobrevindo nas condições de concorrência e nas soluções técnico-organizacionais disponíveis" impondo um constante esforço de "remodelação ou de reinvenção das formas institucionais de regulação da actividade económica" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 30). São apreendidas hoje como um processo contínuo, difícil de situar no tempo e no espaço porque omnipresentes nas sociedades ocidentais contemporâneas.

Na nossa perspectiva e de acordo com o nosso objecto de estudo, o equacionamento dos processos de reestruturação irá alicerçar-se na combinação de dois grandes eixos de temáticas, estes por sua vez intrinsecamente associados no quadro de análise que propomos:

- a proposta da abordagem societal centrada na noção de "coerência societal" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982), articulada com a perspectiva do paradigma territorialista do desenvolvimento[1], o qual desenvolveremos de forma algo aprofundada nesta primeira abordagem sobre os processos de reestruturação. Trata-se de equacionar o "facto salarial" definido enquanto articulação entre a relação educativa, a relação organizacional e a relação profissional ao nível regional/local no seio dos processos de reestruturação produtiva;
- as análises da teoria da regulação[2] enfatizando-se os elementos institucionais de regulação da "relação salarial", articuladas com as perspectivas que concebem o indivíduo ou os grupos como agentes sociais[3] activos com uma margem de liberdade e de autonomia relativa na condução das suas estratégias em relação às estruturas económicas e sociais[4] .

Ao analisarmos os processos de reestruturação produtiva partimos da hipótese segundo a qual estes são, simultaneamente, consequência e causa das alterações nos modos de regulação societais e no regime de acumulação respectivo que pautam o modo de desenvolvimento imperante no momento, caracterizado este por um tipo de relação salarial enquanto conjunto de condições jurídicas e institucionais que regulam os modos de uso e de reprodução da mão-de-obra assalariada. Deste modo, temos como pano de fundo as propostas regulacionistas que postulam que os processos de regulação social nas sociedades capitalistas avançadas são caracterizados por períodos de estabilidade e de crise na acumulação de capital e na relação salarial onde o Estado, o capital e o trabalho desempenham papéis consoante os seus interesses (Santos, 1994: 31). Todavia, consideramos que este processo de regulação é sobredeterminado pelo Estado e pelo capital, e ainda que a margem de autonomia do trabalho, não seja negligenciada e muito menos ignorada, é condicionada na medida em que este depende daqueles.

A questão fundamental que nos ocupa conduz à analise dos processos de reestruturação produtiva do ponto de vista das políticas de gestão do emprego e da mobilidade dos assalariados desencadeados por tais processos de adaptação das estruturas produtivas às novas condições económicas, tecnológicas e organizacionais. O enfoque privilegiado de análise incide sobre a empresa e/ou sector enquanto denominador das reestruturações produtivas, enfatizando-se particularmente as

---

[1] As noções e os conceitos fundamentais da perspectiva de análise do paradigma territorialista do desenvolvimento como enquadramento da problemática espacial/territorial dos processos de reestruturação produtivas podem ser encontrados em Lipietz (1985b); Reis (1987), Ferrão (1987); Gilly (1987) e Amaro (1991a/b e 1994).

[2] Cf. as obras dos principais representantes desta teoria, dos quais destacamos Aglietta (1982); Aglietta e Brender (1984) e Boyer (1985 e 1986b).

[3] Para uma problematização do conceito de agente e de actor no quadro das Ciências Sociais, particularmente da Psicologia, da Psicologia Social e da Sociologia v. Vala (1993).

[4] Na nossa perspectiva optamos pelo conceito de actores institucionais quando nos referimos ao Estado, instituições de formação e de suporte às empresas, às organizações representativas dos empregadores e trabalhadores, às associações profissionais, entre outro tipo de instituições que consideramos ter um poder de autonomia em relação aos constrangimentos das estruturas sócio- -económicas globais, na medida em que estas estão na sua origem e são o seu resultado. O conceito de agente é por nós utilizado para nos referirmos aos indivíduos ou grupos cuja acção social é mais isolada, nomeadamente trabalhadores e dirigentes não organizados institucionalmente, mas que apesar disso detêm um poder de autonomia relativa nas suas atitudes e comportamentos, bem como na condução das suas estratégias em relação às forças coercitivas existentes ao nível das estruturas económicas e sociais.

questões relativas à gestão do emprego, às transferências da mão-de-obra e à produção de qualificações. A assunção deste enfoque conduz-nos a não negligenciar a dimensão regional de tais processos na medida em que, se por um lado, estes produzem efeitos a nível regional/local, por outro, o seu impacto está directamente dependente das características do sistema de emprego local bem como da territorialização das políticas industrial, de ensino-formação, de emprego e dos instrumentos respectivos mobilizáveis e mobilizados pelas regiões (Neves, 1993: 397).

Até aos anos 80, Portugal, à semelhança de outros países, caracterizou-se por um predomínio de modelo de desenvolvimento assente em pressupostos funcionalistas congruentes com o modelo fordista que se tinha perspectivado desenvolver, embora nem sempre bem sucedido. Estes pressupostos traduziam-se em economias de escala, pela frequente concentração geográfica das actividades económicas nos designados pólos industriais, que se reflectiam numa padronização das normas de consumo. Postulava-se o desenvolvimento de áreas urbanas, onde se concentravam grande parte das actividades terciárias, criando hierarquias territoriais, pautadas pela marginalização de regiões em proveito de outras. Eram sobrevalorizadas as relações com o exterior em detrimento das articulações regionais/locais. No âmbito deste paradigma, as empresas pautavam-se por uma visão produtivista, consubstanciada na valorização de resultados quantificáveis. Prevalecia uma lógica de crescimento, sendo a região um mero suporte da actividade produtiva. Nos últimos anos, face à crise generalizada que se vive ao nível internacional e que se reflecte negativamente em Portugal, designadamente devido ao grau considerável de extroversão da nossa economia, o paradigma funcionalista do desenvolvimento encontra-se ultrapassado e urge pensar as dinâmicas do emprego e da formação tendo em conta as especificidades territoriais, questão esta tanto mais pertinente quando temos um espaço nacional que, apesar da sua pequenez, se revela fortemente heterogéneo. Como afirma Santos "a singularidade do retrato de Portugal, reside tão só na sua pluralidade" (Santos, 1993: 7).

A compreensão dos processos de reestruturação produtiva pressupõe a sua territorialização. Assiste-se à falência do modelo de desenvolvimento assente na criação de pólos de desenvolvimento e à emergência de um novo modelo territorialista, que procura valorizar o território enquanto nível base de actuação, não só em termos de políticas mas também ao nível de análise. Trata-se de inverter o caminho a seguir no processo de desenvolvimento, procurando ter presente que o espaço nacional se caracteriza por uma heterogeneidade de modelos regionais/locais, não havendo um modelo único de desenvolvimento. Acentua-se uma lógica ascendente e descentralizada com base na participação de todos os actores institucionais em presença (empresas, associações empresariais e sindicais, universidades, estruturas de investigação e desenvolvimento (I&D), autarquias), respeitando a existência de interesses e necessidades diferenciadas, mas procurando torná-los coerentes numa perspectiva de desenvolvimento integrado da região. A região/local tenderá a constituir-se segundo uma coerência territorial aberta ao exterior, mas com capacidade de negociação e iniciativa para reordenar e reorientar estímulos exteriores e promover formas de produção e regulação económicas e sociais coerentes e autónomas.

A emergência do novo modelo de desenvolvimento tem consequências analíticas importantes. Se até aqui eram as próprias características da realidade portuguesa, pautadas por lógicas nacionais e sectoriais de cariz semiperiférico que orientavam a análise, agora é imperioso ter em conta o papel do espaço na estruturação das dinâmicas territoriais, em particular no que nos concerne aqui, na estruturação da actividade económica. Neste sentido, importa ter presente duas dinâmicas que se entrecruzam no território, isto é, trata-se de saber "como é que nas estratégias e nas formas industriais contemporâneas se combina um modelo económico *espacialmente intensivo* - ou seja, centrado nas condições locais dos mercados de trabalho, da iniciativa, da capacidade profissional, da especialização - com um modelo *espacialmente extensivo*, em que a região se torna espaço dominado, integrado na dinâmica que a engloba, ultrapassando-a, e que resulta da acção de agentes dotados de mobilidade que, de maneira exterior às regiões, assumem uma função de modelação das economias" (Reis,1992: 62). Temos assim a dualidade territorialização/desterritorialização sempre presente quando analisamos dinâmicas produtivas enquadradas em espaços determinados. Ao nível do tecido económico, trata-se de repensar as próprias estratégias das empresas, que terão cada vez mais de ser globais em termos de alcance de mercados e diferenciadas tendo em conta os segmentos daqueles. Têm de apostar numa estratégia "glocal" (Amaro,1992: 15) em que as especificidades dos seus recursos locais se transformam, se potenciadas em vantagens competitivas. Inclusive em termos analíticos, é a compreensão das dinâmicas regionais/locais de nível infranacional que nos permitem compreender o posicionamento e as dinâmicas supranacionais.

O território regional/local enquanto espaço privilegiado das reestruturações produtivas em curso, impõe que procuremos compreender as relações entre o espaço e o sistema produtivo e neste, os processos de reestruturação segundo uma abordagem sistémica, tendo em conta as características do sistema de emprego local. Uma abordagem deste tipo permite equacionar regional/localmente as estratégias de gestão do emprego e da mobilidade postas em prática pelo sistema produtivo em reestruturação, em articulação com os outros sistemas regionais/locais, designadamente o sistema de ensino-formação e o sistema de relações profissionais. Para compreendermos os processos de reestruturação produtiva é importante concebê-los de forma territorializada, tendo em conta as dinâmicas produtivas, as dinâmicas do ensino e da formação, bem como as dinâmicas das relações

profissionais que condicionam o sistema de emprego local, ainda que, de alguma forma também estas sejam reflexo daquele. Porém esta realidade regional/local não pode deixar de ser contextualizada por tais dinâmicas a nível nacional e mesmo supranacional, mesmo quando estamos face a regiões/locais considerados estes espaços dotados de características que lhe conferem uma "espessura [a qual advém] tanto dos quadros de vida, dos modos de regulação social e da força de trabalho como da matriz produtiva que aí está organizada" (Reis, 1992: 88).

O cruzamento entre a abordagem societal e a proposta do paradigma territorial do desenvolvimento permite perceber os diferentes posicionamentos regionais/locais e sectoriais quanto à concretização dos diversos objectivos da política de emprego e de formação. Influenciadas pelo sistema de ensino-formação, pelo sistema de relações profissionais e pelo próprio sistema de segurança social, as empresas, de acordo com os seus modelos organizacionais e com as suas estratégias tecnológicas e do par produto/mercado, optam por modelos de gestão da mão-de-obra de vertente mais curativa, mais preventiva ou estratégica. Assim, percebe-se porque é que medidas de política de emprego e de formação idênticas são mobilizadas e dão origem a resultados distintos nos diferentes espaços internacionais, nacionais e regionais/locais. Todavia, somos de opinião que, apesar das políticas de emprego e de formação serem diferentemente potenciadas na medida em que são mediadas por formas institucionais diferenciadas, são um instrumento não só fundamental para "suprir as insuficiências das formas institucionais, mas como um meio de as colmatar" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 50).

As opções tomadas ao nível empresarial e sectorial no seio dos processo de reestruturação terão repercussões ao nível do tecido económico e social regional/local de acordo com os compromissos conseguidos entre a evolução da competitividade da empresa, do sector e da região e a evolução do emprego. O que está em causa é, por um lado, a estratégia escolhida no domínio da interacção entre a qualidade da especialização produtiva e, por outro, a quantidade e qualidade do emprego. Não postulando a existência de uma relação linear entre competitividade e emprego, na medida em que esta depende de múltiplos factores de ordem vária (Rodrigues, 1991b: 72), defendemos que será a interacção virtuosa entre estes dois vectores que determinará em última instância o modelo de desenvolvimento da região. Ora, a relação mais ou menos virtuosa que for alcançada depende da própria vontade dos diferentes actores institucionais envolvidos, nomeadamente do Estado nas suas instâncias ao nível local, regional e nacional, das organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores, bem como dos próprios assalariados e dirigentes (empresários/gestores). É neste sentido que se deve orientar a acção do Estado a nível regional, procurando moldar as próprias políticas nacionais de reestruturação sectorial às especificidades de cada região/local e fomentando a participação dos próprios actores locais das bacias de emprego em crise. Doutra forma as medidas de política de emprego e de formação disponíveis não serão devidamente potenciadas ou mesmo utilizadas porque desconhecida a sua existência e/ou porque desconhecidos os impactos esperados. Os actores institucionais, bem como os agentes voltam-se preferencialmente para as opções mais fáceis e menos activas, de carácter curativo cujo objectivo é minorar os custos sociais das reestruturações, pondo em risco o seu potencial endógeno e promovendo processos de desvitalização da região/local.

O nosso objecto de estudo não incide na análise dos processos de reestruturação produtivos numa perspectiva regional/local, o que pressupunha outro tipo de abordagem que contemplasse nomeadamente todo um conjunto de actores institucionais que nelas intervêm. Todavia, procuramos não descurar esta dimensão, ainda que o nosso enfoque se centre privilegiadamente do lado apenas do sistema produtivo e por uma abordagem analítica ao nível da empresa.

1.2. As políticas de emprego e de formação mobilizadas nos processos de reestruturações produtivas.

No sentido de concretizar as afirmações acima assumidas atente-se aos diferentes tipos de reestruturações produtivas possíveis do ponto de vista da gestão dos Recursos Humanos (RH), tendo como critério básico de análise as diferentes políticas sociais de emprego e de formação e respectivos campos institucionais de actuação[5] que vão influenciar decisivamente, e em articulação com as próprias características do sistema de emprego local, o sentido das estratégias e opções empresariais no que diz respeito à gestão do emprego e da mobilidade. E comecemos hierarquicamente por apresentar aquelas em que as medidas curativas e defensivas dominam o contexto da reestruturação para alcançar as mais pró-activas e ofensivas numa perspectiva desejável do que deve ser a gestão do emprego e da mobilidade em situações de reestruturação produtiva ao nível regional/local.

As chamadas "reestruturações amortecidas" caracterizam-se pelo recurso a medidas que tentam minorar os custos sociais das reestruturações produtivas. Estamos no domínio de políticas assistencialistas aplicadas quer do lado da oferta de emprego quer do lado da procura de emprego. As

---

[5] Entende-se por campos institucionais de actuação: segurança social, modos de gestão da mão-de-obra, sistema de ensino-formação, modelos organizacionais e estrutura de qualificação e dispositivos de gestão do mercado de trabalho (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 47). É de salientar que a definição destes campos institucionais de actuação remetem para alguns vectores estruturadores do sistema de emprego, tal como é problematizado na perspectiva de Rodrigues (1988b: 51-64). Um maior desenvolvimento desta proposta será realizado no subponto 2.4.3. do ponto 2 deste cap..

reestruturações produtivas pautam-se por mecanismos de redução do emprego ou por mecanismos de afastamento por substituição, ambas facilitadas num contexto de protecção passiva ao desemprego com medidas do tipo do subsídio de desemprego, da suspensão temporária do contrato de trabalho, das diferentes modalidades de reforma, da não renovação dos contratos a termo, das compensações salariais à mobilidade geográfica e profissional, entre outras (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 427, 429).

As "reestruturações com reconversão externa organizada" baseadas em políticas sociais que visam uma reinserção qualificante dos assalariados afastados das empresas em reestruturação através de medidas de política de emprego e de formação que favoreçam a transição profissional dos assalariados para outros empregos, empresas, sectores e/ou regiões. Estamos no domínio das políticas de apoio à contratação, à criação de emprego e de apoio técnico à reinserção e a projectos de formação (Idem). Exigem uma postura mais activa senão das empresas, às quais pode ser exigido o envolvimento em tais processos, pelo menos dos assalariados os quais participam directamente no seu processo de recolocação e de reclassificação. Todavia e dadas as garantias das medidas de apoio, geralmente apenas no plano financeiro, promovem-se frequentemente comportamentos clientelistas que tornam os processos de reconversão externos muitas vezes pouco eficazes, o que está contudo directamente dependente do segmento profissional dos assalariados envolvidos.

As "reestruturações de transformação activa dos RH" pressupõem a utilização intensiva de medidas de formação para os assalariados inseridos no "mercado de trabalho". Estas são tanto mais importantes quando relativamente aos dois primeiros conjuntos de medidas acima citados nem sempre e, respectivamente, são sustentáveis ou não atingem o seu objectivo último de reinserção qualificante, apesar de indispensáveis para que as empresas/sectores e as regiões envolvidas consigam paralelamente garantir um compromisso entre o seu nível de competitividade e de emprego. Os instrumentos utilizados passam pelos incentivos à contratação de trabalhadores qualificados, pela formação interna às empresas nas suas vertentes de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão, pela intervenção cultural no domínio das identidades profissionais bem como pelo incentivo ao desenvolvimento de novos modelos organizacionais, procurando capitalizar a experiência dos colectivos de trabalho não desperdiçando os "capitais humanos" acumulados (Ibidem: 427- 428, 430).

As reestruturações preventivas na acepção mais substantiva do termo seriam as "reestruturações com domínio estratégico" alicerçadas em medidas de gestão preventiva dos empregos e das competências. Neste caso a renovação dos perfis profissionais é contínua, de acordo com planos de formação e de emprego previamente elaborados com base numa filosofia de antecipação e numa metodologia prospectiva sobre o futuro dos empregos no sector e na região. A constituição de observatórios de emprego e formação e a realização de estudos previsionais sectoriais, bem como de contratos de modernização por estes orientados, são instrumentos chave de apoio a este tipo de reestruturações. Ao sistema de ensino- -formação é-lhe exigido um papel de renovação de alguns perfis profissionais existentes e de modelador e antecipador de outros; ao sistema produtivo, a elaboração de planos estratégicos de RH de modo a conseguir-se uma articulação de medidas de política de emprego e formação ao nível regional (Ibidem).

Estas reestruturações produtivas, ainda que com determinantes estruturais diferenciados, têm marcado continuamente as economias ocidentais desde a II Grande Guerra dando origem a medidas de política social distintas e, consequentemente, se atendermos à tipologia exposta, a diferentes tipos de reestruturações. Para apreendermos este contexto de necessidade constante de reestruturações e reconversões produtivas ao nível regional/local na realidade das sociedades contemporâneas propomos uma abordagem enquadrada no paradigma regulacionista de modo a darmos conta das transformações na configuração da relação salarial imperante, espacial e temporalmente, nos países capitalistas ocidentais, bem como das diferentes medidas de política de emprego e formação que vêm acompanhando tais evoluções.

A relação salarial taylorista impôs um tipo de organização do trabalho que permitiu obter elevadas taxas de produtividade. Todavia, estas não se traduziram num aumento do poder de compra dos assalariados, muito pelo contrário, promoveram a redução do emprego industrial e, consequentemente, dos salários reais, dada a dinâmica concorrencial. Na ausência de mecanismos económicos de difusão dos ganhos de produtividade, este regime de acumulação intensivo (sem consumo de massa) esteve na origem da crise de 1929/30. A saída da crise passou por uma inovação da relação salarial que se afirma no pós-guerra exactamente pelo paralelismo entre o crescimento da produtividade e a subida do salário real, permitindo alimentar níveis de consumo capazes de absorver uma produção em massa estandardizada[6]. Impõe-se a relação salarial fordista assente na garantia de emprego e na progressão dos salários reais. Daí decorre a defesa de políticas de intervenção estatal de inspiração keynesiana no sentido da regulação da produção e do consumo por intermédio, respectivamente, de uma política industrial e social. O grande objectivo era garantir uma nova norma de consumo adequada ao novo modo de produção dominante.

---

[6] Para uma problematização das questões relativas à transformação dos modos de produção e de consumo no pós-crise v. particularmente Corial (1982: 52-102).

Após a II Guerra Mundial, o modo de regulação monopolista baseado num regime de acumulação intensivo com consumo de massa, permitiu uma situação de prosperidade forte e sustentada pelo crescimento da produtividade, do investimento e do emprego. Contudo, esta dinâmica não excluiu processos de reestruturação que se repercutiram na mudança do peso relativo dos sectores na economia, decrescendo o papel do sector primário em benefício do sector secundário e terciário e num movimento de mobilidade geográfica da população. O modo de regulação monopolista baseado numa certa "rigidez" da relação salarial que consegue garantir um crescimento sustentado e um quase pleno emprego, vai entrar em ruptura com as novas tendências internacionais a partir de meados dos anos 60. A abertura das economias e a consequente evolução da dinâmica concorrencial reduzem a eficácia das políticas keynesianas nacionais, questionando as relações sociais de trabalho de tipo fordista e o Estado de bem-estar social, acabando aquelas por ter efeitos perversos sobre o crescimento e sobre o emprego.

A intensificação do processo de internacionalização e consequente acréscimo da concorrência, bem como as próprias inovações tecnológicas, exigiram novos processos de reestruturação. Os aumentos de produtividade permitidos pelos novos suportes tecnológicos flexíveis deparam-se com dificuldades em escoar os produtos num mercado internacional cada vez mais exigente, incerto e exíguo. Neste contexto, a obtenção de custos de produção competitivos é o eixo central de actuação dos governos e das empresas. O problema fundamental é a dificuldade em rentabilizar o capital investido, o que põe em causa o círculo virtuoso do modo de regulação anterior entre produtividade-consumo-crescimento- -investimento. Deste modo, são adoptadas medidas de política económica orçamental e de rendimentos restritivas com o objectivo de conter os salários directos e indirectos e a inflação, e medidas de política monetária que visam o relançamento do investimento, nomeadamente com o decréscimo da taxa de juro.

A partir dos anos 70, intensificam-se os movimentos de terciarização e começam-se a agudizar os sintomas de desindustrialização no espaço europeu e norte-americano com a retracção relativa do emprego e do valor acrescentado na indústria. Paralelamente, intensificam-se os movimentos de contestação e de quebra de eficácia técnica e económica do modelo de Organização Científica do Trabalho (OCT). Num contexto de crescimento lento, as necessidades de reestruturação dos sectores-chave das economias dão origem a medidas de afastamento dos trabalhadores devido à necessidade de redução de custos. Consideravam-se estas perturbações económicas, que rapidamente se traduziram num aumento da taxa de desemprego, como crises conjunturais ultrapassáveis por políticas sociais curativas. Os países ocidentais optaram por políticas de emprego passivas que excluem do "mercado de trabalho" o excedente de assalariados através de medidas de reforma antecipadas, recompensas à rescisão voluntária do contrato de trabalho, entre outras. São as próprias políticas governamentais que fomentam a exclusão, de modo a repor o equilíbrio no "mercado de trabalho", o que paradoxalmente respondia às exigências sindicais de abaixamento da idade de reforma. As empresas apostavam nas vantagens de curto prazo da redução dos efectivos que permitiam o rejuvenescimento da estrutura etária e consequente aligeiramento dos encargos salariais ligados à antiguidade, bem como a libertação de uma mão-de-obra que consideravam pouco flexível e pouco adaptável à novas exigências.

Nos anos 80, o crescimento das economias europeias baixa ainda mais, atingindo mesmo taxas nulas, resultado de uma série conjugada de factores que agora se intensificam e dos quais se destacam a mundialização dos mercados e a excessiva capacidade instalada face a um mercado cada vez mais incapaz de absorver uma produção em massa de mercadorias estandardizadas. A criação de emprego é cada vez menor, quer motivado pela introdução das tecnologias da informação (TI), quer pelos próprios processos de *downsizing* como via de assegurar a competitividade das empresas, quer pelo encerramento das menos competitivas. O desemprego intensifica-se, bem como os seus custos duráveis para um Estado-Providência em ruptura, pondo-se em causa a eficácia dos instrumentos usados no modelo de gestão de afastamento da mão-de-obra que caracterizou o período anterior.

A viragem para o novo modelo de transição profissional (Villeval in Villeval (dir.), 1992: 30) tende a incentivar medidas de reconversão externa da mão-de-obra, nomeadamente através de políticas de formação. Mantêm-se as políticas de emprego passivas de externalização de efectivos, no entanto generalizam-se e diversificam-se as medidas de acompanhamento da redução de efectivos, grande parte delas subvencionadas pelos próprios Estados. O modelo de mobilidade geográfica baseado nos mecanismos de mercado, nomeadamente de atracção salarial, que dominou nos anos 50/60, é substituído por um modelo de mobilidade profissional.

Se até aos anos 80 as reestruturações produtivas foram realizadas sobretudo à custa de uma redução selectiva dos assalariados com objectivos de "reestruturação de redução de capacidade" (Massey e Meegan, 1982: 18), hoje deparamo-nos com mistos de "reestruturação de reorganização, de modernização tecnológica e de redução da capacidade" (Idem), não apenas nos sectores industriais, mas também no terciário. Exigem-se novas medidas de gestão do emprego e da mobilidade dos assalariados num ambiente de mudança contínua em que as competências técnicas se tornam rapidamente obsoletas, impondo a sua renovação constante, bem como o desenvolvimento de novas competências comportamentais/relacionais até aqui descuradas porque não consciencializada a sua necessidade. O paradigma da flexibilidade impõe-se nos diferentes domínios: na concepção, na fabricação, na organização e no acesso aos mercados, exigindo uma estratégia de gestão flexível de

uma mão-de-obra que deve ser detentora de saberes e saberes-fazer, mas igualmente de saberes-ser/estar e saber- -apreender que lhe potenciem uma permanente capacidade de adaptação e aprendizagem.

As novas tendências têm suscitado estratégias diversas por parte das empresas. Intensificam-se os afastamentos de substituição (ainda que se mantenha a tendência dos afastamentos de redução) recorrendo-se ao "mercado externo de trabalho" de modo a renovar--se as competências. As substituições atingem mesmo os assalariados do núcleo duro, cujas potencialidades e capacidades de adaptação são consideradas restritas. Neste tipo de estratégias ignora-se que as novas tecnologias nunca representam uma completa ruptura com as anteriores; inversamente, surgem sempre em continuidade com aquelas. Esquece-se igualmente a importância decisiva das competências tácitas dos trabalhadores, já há muito inseridos nas empresas, na gestão quotidiana dos disfuncionamentos. Relega-se para segundo plano as vantagens da sua reconversão interna por via da formação, a qual tende a reduzir-se a um mero papel de adaptação e de integração dos novos contratados.

Outro tipo de estratégias, tendo em linha de conta os custos económicos e sociais das políticas de afastamento e das elevadas taxas de rotação, bem como da ausência no "mercado de trabalho" dos perfis profissionais efectivamente pretendidos, orientam-se para a gestão interna da recomposição das qualificações e das condições de uso e de manutenção da mão- -de-obra (Villeval in Villeval (dir.), 1992: 36). A formação profissional contínua torna-se a grande aposta das empresas que procuram dinamizar o seu "mercado interno de trabalho", reestruturando-o à medida das suas exigências com base em novas regras de gestão dos RH.

Evidentemente, que na realidade empresarial se assiste a uma coexistência das duas estratégias frequentemente associadas a segmentos distintos da população assalariada de acordo com os próprios graus de transferibilidade que as suas competências profissionais potencializam. Contudo, a prioridade dada ao "mercado interno ou externo de trabalho" depende do sistema de emprego de cada região/local cujos determinantes vão condicionar em última instância as políticas de gestão dos RH seguidas pelas empresas. Desta forma estes dois tipos de estratégias de reconversão e/ou reclassificação interna e externa não se excluem, pelo contrário complementam-se no actual contexto de reestruturações produtivas regionais.

Todavia defendemos que as empresas em reestruturação terão dificuldade em transformar-se com eficiência apenas à custa do "mercado externo de trabalho", mesmo sendo este sobrequalificado. Os RH internos constituem um factor de competitividade cada vez mais importante no sucesso empresarial, não podendo ser considerados como uma mera variável de ajustamento às macro-estratégias da empresa, nem como um custo a comprimir, mas sim como uma variável estratégica cujo investimento realizado pode ser amortecido a médio/longo prazo através da sua capacidade de resposta às exigências de um meio ambiente instável. A sua potencialização implica práticas de gestão preventiva e previsional dos empregos e das competências de modo a antecipar-se continuamente as mudanças nos seus perfis profissionais, internalizando e capitalizando as suas potencialidades e evitando os custos económicos e sociais quer para a empresa, quer para a região de uma mobilidade externa do tipo "darwiniana" (Idem: 39). A compreensão deste tipo de vantagens impõe que, em alguns países da Europa, as empresas começem a ser, de alguma forma, obrigadas a endogeneizar a responsabilidade das reclassificações ou reconversões externas. Ainda que financeira e organizacionalmente fiquem fundamentalmente a cargo do Estado, cabe agora às empresas o tratamento activo da situação de afastamento. Os Estados ocidentais pretendem partilhar as responsabilidades das escolhas resultantes dos padrões de especialização produtiva imperantes aos níveis nacional e regional/local. Exigem uma mudança de atitudes e comportamentos dos actores institucionais e dos agentes envolvidos nestes processos, em que o Estado age pela informação, incentivo e negociação mas exige dos parceiros sectoriais e regionais/locais e das diversas figuras institucionais (tais como clubes de emprego, iniciativas locais de emprego, programas específicos de emprego e de formação destinados a grupos de risco) entretanto criadas a gestão activa da reconversão e/ou reclassificação interna ou externa.

Importa agora situar o caso Português no contexto das reestruturações ocidentais, analisando quer a realidade económica e social específica das reestruturações, quer as medidas de política social implementadas, procurando responder às seguintes questões:

- Como se configuram os processos de reestruturação no nosso país?
- Como se enquadram no movimento de construção europeia?
- Quais as medidas de política de emprego e de formação adoptadas para acompanhar estes processos de reestruturação produtiva e regional/local?

1.3. A especificidade do caso português.

1.3.1. Os processos de reestruturações nacionais no contexto da construção europeia.

Em Portugal a história das reestruturações produtivas bem como das políticas sociais de acompanhamento destes processos ao nível do emprego e da formação, tal como os concebemos hoje, é relativamente curta devido à situação de condicionamento industrial, de apoio ao desenvolvimento de alguns sectores particulares da indústria e do relativo fechamento económico e social que vivemos durante o período do Estado Novo. As especificidades do desenvolvimento industrial vivido até meados dos anos 70 tiveram repercussões na nossa situação de economia semi-industrializada que enfrenta hoje todo um conjunto de novos desafios, resultantes da nossa integração na cena internacional.

Deste modo, a reflexão sobre os movimentos de reestruturação em Portugal deve equacionar-se no contexto mais lato, isto é, no quadro sócio-económico do espaço comunitário, na medida em que se assiste hoje, nomeadamente com a concretização do Mercado Interno Europeu, ao emergir de novas dinâmicas que se debatem, quer ao nível da inserção dos Estados no espaço europeu, bem como no sistema mundial, quer ao nível da regionalização dos espaços nacionais, falando-se não só em "Europa das Nações", mas igualmente em "Europa das Regiões".

Encontramo-nos actualmente numa situação de encruzilhada face aos desafios que nos são colocados; se, por um lado, há potencialidades que devem ser aproveitadas, por outro, há um conjunto de fragilidades resultantes da nossa história que é preciso ulltrapassar e problematizar tendo em conta a nossa estrutura económica, política e societal particular.

O equacionamento destes desafios impõe desde logo ter presente a nossa condição de país semiperiférico[7] que apresenta como uma das características principais a descoincidência entre "o padrão dominante de produção e o padrão dominante de consumo" (Santos, 1993: 41). Este desfasamento remete-nos para a nossa posição de transição para um regime de acumulação intensivo com consumo de massa. Lipietz designa de fordismo periférico (1985a) esta transição incompleta em que a relação salarial constitui o aspecto mais central pois "trata- -se de saber em que medida a reprodução da força de trabalho foi internalizada e endogeneizada pela lógica das relações sociais capitalista e, por outro lado, em que medida depende ela de relações não capitalistas" (Rodrigues, 1988b: 71)[8]. O caso da sociedade portuguesa é paradigmático na medida em que a articulação dos rendimentos salariais com outras fontes de rendimento, provenientes particularmente da agricultura doméstica e das remessas da emigração, evidenciam os limites da endogeneização capitalista da reprodução da força de trabalho. Santos considera que, face a um Estado que se tem revelado ineficaz e falsamente interventor, nomeadamente com uma política social cada vez mais fragilizada, é a "sociedade providência" (Santos, 1993: 43) que assegura as funções que deveriam incumbir ao Estado"[9]. Esta "desresponsabilização" do Estado coloca o país numa situação de debilidade em relação ao exterior nos sectores mais estratégicos do nosso desenvolvimento, acrescida face às exigências inerentes à nossa adesão à Comunidade Europeia (CE). Ou seja, estamos face a um "Estado que tende a ser externamente fraco e internamente forte " (Santos, 1994: 61), mas mesmo nesta última vertente, apenas no sentido da criação de relações de clientelismo em relação a grupos com poder social e de assistencialismo em relação a grupos sociais não poderosos.

Coloca-se igualmente a questão da localização de Portugal na nova divisão internacional do trabalho (DIT)[10]. As estratégias de flexibilidade dos oligopólos e monopólios passam pela localização das diferentes fases da produção nos países/regiões com melhores condições de resposta aos níveis de competitividade pretendidos. Portugal terá, assim, de procurar definir a sua posição, sob o risco de se tornar um país subcontratado e dependente das economias capitalistas desenvolvidas, em que os seus produtos não têm qualquer possibilidade de competir, nem em fileiras de produtos de baixa gama face

---

[7] Segundo a teoria do sistema mundo de Wallerstein, trata-se de um país que desempenha o papel de periferia em relação aos países do centro e um papel de centro em relação a certos países da periferia (Rodrigues, 1988b: 69-70).

[8] Para um maior desenvolvimento da problemática de análise de Portugal como país caracterizado por um fordismo periférico cf. Mil-Homens (1985).

[9] Para um maior desenvolvimento desta problemática v. Santos (1985; 1993 e 1994).

[10] A antiga DIT define-se como uma divisão horizontal entre sectores de actividade sobretudo entre o sector primário e o sector secundário, enquanto à nova DIT acresce-se uma segunda dimensão de carácter vertical, entre níveis de qualificações exigidos pelos próprios segmentos industriais produtivos (Rodrigues, 1988b: 68).

aos preços praticados pelos Novos Países Industrializados (NPI)[11], nem em fileiras de produtos de média e alta gama na medida em que aquelas economias se encontram dotadas de estruturas de I&D e de sistemas de inovação muito mais complexos, sendo protagonistas dos processos de inovação e de definição dos ditames da qualidade dos produtos e processos.

Paralelamente, assistimos a uma mudança de paradigma técnico-económico, em que as mudanças tecnológicas invadem todos os aspectos do sistema económico. Com a emergência de um novo paradigma assente na difusão das TI, a possibilidade de flexibilidade dos equipamentos vai reflectir-se, ou pelo menos vai potenciar, uma grande flexibilidade ao nível dos processos produtivos, da organização do trabalho e dos produtos, requerendo novas e renovadas competências dos RH, para além de implicar uma alteração da estrutura do emprego aos níveis regional/local e sectorial.

Ora, tal como afirma Salavisa (1991: 1), os momentos de mudança de paradigma são cruciais para pequenos países como Portugal aproveitarem "janelas de oportunidade" que se podem abrir, criando condições para se poder dar um salto em termos do nosso processo de desenvolvimento. Estas oportunidades consubstanciam-se, por um lado, pelo facto de não se ter cimentado em Portugal o tipo de organização da produção taylorista/fordista[12], hoje cada vez mais posto em causa pela sua própria rigidez e incapacidade de resposta às exigências de um mercado segmentado. A própria organização do trabalho pré-taylorista que apresentam alguns sectores produtivos, pauta-se por um conjunto de princípios que são retomados pelas novas formas de organização do trabalho e que ainda parecem estar presentes nos "modos de trabalhar" portugueses. Sendo assim, se por um lado é imprescindível potenciar estas características, por outro encontramo-nos em posição de aprender com o que os outros países experimentaram "dispensando a passagem por patamares anteriores, já que ao provocar uma relativa ruptura na cumulatividade do progresso técnico e dos saberes do paradigma anterior" (Rodrigues, 1991b: 125) colocamo-nos mais próximos dos outros países relativamente ao novo ponto de partida. No entanto, e consequentemente, podemos também depararmo-nos com o efeito inverso. Isto é, pressupondo a propriedade de cumulatividade dos paradigmas técnico-económicos poderemos manifestar-nos incapazes de acompanhar o processo de inovação ao nível dos materiais, dos processos e dos produtos/serviços dada a debilidade do nosso potencial tecnológico.

Da mesma forma, e como o nosso tecido produtivo se caracteriza predominantemente por pequenas e médias empresas (PME), parece estarmos na presença de estruturas organizacionais aparentemente propícias às novas exigências de flexibilidade. É de salientar que Portugal não se depara, como aconteceu nos anos 60 e 70 em vários países europeus, com a inviabilização financeira e tecnológica de grandes complexos industriais, pautados pelos princípios da OCT e por modelos de gestão estáticos em consonância com uma procura estável. Os movimentos de reestruturação iniciados na década de 60 colocaram às economias europeias mais industrializadas graves problemas de gestão, não apenas da situação económica, mas também dos desequilíbrios sociais então emergentes. Portugal, como viveu um período de relativo fechamento ao exterior e de proteccionismo de alguns sectores industriais durante os 40 anos do Estado Novo, presenciou apenas processos pontuais de crise dos grandes grupos empresariais industriais e financeiros que investiram em indústrias particularmente afectadas pela crise do petróleo, como é o caso da siderurgia, da química e da construção e reparação naval. Deste modo, encontramo-nos actualmente numa situação potencialmente favorável no domínio da gestão da flexibilidade exigida pelo novo paradigma técnico-económico.

Todavia, Portugal encontra todo um conjunto de dificuldades inerentes às suas características periféricas de uma sociedade de desenvolvimento intermédio, nomeadamente com um peso excessivo na sua economia dos sectores tradicionais não modernizados. O grau de difusão da tecnologia micro-electrónica está longe de ser satisfatório, ao que acresce ainda a ausência de profissionais com competências globalizantes e flexíveis para responder aos desafios que a sua implantação colocará. Carece igualmente de estruturas de I&D e de um sistema nacional de inovação capazes de antecipar e responder aos desafios que o novo paradigma técnico-económico colocará.

1.3.2. As políticas de emprego e de formação: da sua fragilidade no Estado Novo à sua intensificação após a adesão à CE.

É naquele contexto de transição da realidade económica e social portuguesa que temos de compreender o modo como actualmente são conduzidos os processos de reestruturação produtiva, ao nível das políticas de emprego e de formação.

Como já referimos, a configuração das reestruturações produtivas, tal como as definimos actualmente, é historicamente recente em Portugal. Se tivermos presente alguns dos elementos nucleares da economia portuguesa em geral, e da industrialização em especial, no período que medeia

---

[11] A designação de NPI é, na nossa perspectiva, criticável porque postula a necessidade de uma situação de semi- -industrialização das economias periféricas no seio da DIT como etapa uniforme e necessária ao desenvolvimento. Acerca das teses desenvolvimentistas v. nomeadamente Rodrigues (1988b: 64-66).

[12] Para um maior desenvolvimento acerca da introdução e da implantação da OCT em Portugal v. designadamente Lima (1982).

entre o fim da II Guerra Mundial e 1974, e de acordo com Silva (1980)[13], é possível demarcar a persistência de três modelos de política industrial. Duplamente protegido, por via do condicionamento industrial e do proteccionismo impostos pelo Estado Novo[14], e tendo por base factores conjunturais - excedente de meios financeiros, aumento da produção industrial em determinados sectores, alargamento do mercado interno - decorrentes da posição não-beligerante de Portugal, o designado "modelo de substituição das importações" vai prolongar-se desde o final daquele conflito mundial até aos inícios dos anos 60. A aposta centrou-se numa dinâmica endógena da economia, em que a industrialização iria progressivamente ter um papel importante e de certo modo continuado[15]. A arrancada para a industrialização, não obstante as contradições e ambiguidades que marcam alguns períodos dos anos 50, representa um marco importante na consolidação das teses industrialistas face ao conservadorismo rural[16]. Ao nível das classes dominantes, a burguesia industrial e financeira ganhava a primazia e arrancava definitivamente para a formação e consolidação dos grandes grupos económicos que iriam marcar decisivamente o espaço económico dos anos vindouros. Aquela dinâmica endógena vai ter como referências, em primeiro lugar, a célebre Lei nº 2005/45 de 14/3 - Lei de Fomento e Reorganização Industrial - que se apresentou como uma tentativa de apoio à reorganização das indústrias existentes e à construção de novas indústrias e, em segundo, o I Plano de Fomento (1953-1958) e o II Plano de Fomento (1959-1964). Em termos industriais, no modelo apontado ganha significado o crescimento de determinados sectores como a metalurgia de base, os produtos metálicos, as químicas e petróleo, o material eléctrico e de transporte. Crescimento que tutelado pelo intervencionismo estatal irá ser igualmente sustentado por uma política de baixos preços das matérias primas, de baixos salários, de "paz social" e de abundante mão-de-obra de fraca qualificação profissional. Nos inícios dos anos 60, factores macro-económicos - o mercado interno reduzido e com fraca capacidade aquisitiva, a escassez de amplos recursos financeiros para investimentos em equipamentos e bens inovadores, a pressão da burguesia ligada à importação[17] - tornaram cada vez mais difícil a substituição das importações, acabando o modelo por paulatinamente se esgotar. Saliente-se, neste contexto, a criação, em 1962, do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra cujo objectivo era apoiar os trabalhadores que enfrentavam problemas de emprego resultantes das reorganizações industriais já decretadas em 1945. O Estado inicia assim um conjunto de acções de formação profissional e de reciclagem de trabalhadores através dos programas integrados nesta instituição existente no âmbito do Ministério das Corporações e Previdência Social. O "modelo exportador" que se seguiu, e que vai prevalecer de 1964 a 1968, caracterizou-se pela internacionalização da economia num contexto social e político de grande tensão para o Estado Novo, derivado do desencadeamento das guerras coloniais. A internacionalização vai consubstanciar-se numa maior intervenção do país em organismos internacionais - a adesão à European Free Trade Association (EFTA), em 1959, e também ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial no ano seguinte -, na liberalização de investimentos estrangeiros, constituindo rapidamente Portugal uma placa giratória nas estratégias das multinacionais, no acréscimo do ritmo das exportações de produtos tradicionais, pobres em valor acrescentado e em tecnologia incorporada, como era o caso dos têxteis. Por outro lado, o modelo exportador acelerou a desestruturação do tecido económico. A estagnação da agricultura, as disparidades regionais em termos de investimentos, o desequilíbrio da balança de pagamentos, o acréscimo da inflação constituem alguns dos elementos indiciadores daquela situação. Em simultâneo com o crescimento da economia durante aquele período, desenvolvem-se tendências pesadas de transformação da sociedade portuguesa, algumas delas que emergiram na década anterior, e que irão conduzir a uma recomposição da estrutura social das quais sobressai a formação, lenta e ainda incipiente, de uma nova classe média urbana[18]. O terceiro período caracterizado pelo modelo de intensificação da entrada de capital estrangeiro estendeu-se até 1973. Curto período onde ocorreram significativas alterações no plano económico das quais destacamos: o aumento dos investimentos estrangeiros principalmente para sectores industriais de maior intensidade tecnológica; a intensificação da centralização e da concentração do capital, o que correspondeu a uma supremacia económica por parte dos grupos económicos monopolistas[19]. As alterações económicas inscreviam-se num contexto profundamente marcado por fortes contradições: capitalismo fechado versus abertura ao capitalismo internacional; manutenção do "império colonial" versus integração na Europa democrática; manutenção

---

[13] Para uma caracterização da industrialização no período anterior à II Grande Guerra consulte-se Cabral (1979) e Rosas (1986 e 1990).

[14] Para um maior aprofundamento deste duplo proteccionismo v. Marques (1988) e Brito (1989).

[15] Veja-se a este propósito Lains (1994).

[16] Sobre a luta entre industrialistas e ruralistas consulte-se, entre outros, Rosas (coord.) (1994: 61-99, 443-466).

[17] Consulte-se Santos (1989).

[18] Para uma análise mais desenvolvida da recomposição da estrutura social v. Freitas (1973) e Almeida, Costa e Machado (1994).

[19] Para um aprofundamento desta questão v. Santos (1977).

das despesas com as guerras coloniais versus disponibilização de meios financeiros para o crescimento económico e social[20]. Contradições só resolvidas com a queda do regime em 1974.

Do que foi exposto podemos concluir que estamos face a uma situação histórico- -temporal complexa da realidade portuguesa que imporia, se esse fosse o nosso objecto de estudo, uma análise pormenorizada das reestruturações produtivas que entretanto se foram realizando no interior de cada um destes modelos de desenvolvimento económico. Porém, não será esse o nosso objectivo, mas sim o de fornecer apenas uma visão globalizante de como esta realidade se traduziu em termos de políticas de emprego e de formação.

É a partir dos anos 60 que se começa a assistir às alterações mais significativas na estrutura da economia portuguesa. A forte vertente ruralizante começa a esbater-se, assistindo-se a um ritmo mais intenso de crescimento da actividade industrial. A indústria torna--se o sector mais dinâmico da economia apesar de não absorver todo o êxodo rural interno entretanto desencadeado (Reis,1992: 139) pela rejeição da agricultura em termos de política económica, o que se traduziu numa degradação e repulsa do sistema económico agrícola. Embora não dando origem a qualquer medida intencional no domínio do desemprego agrícola, conduziu a um surto emigratório que funcionou como via de resolução à alteração sectorial do emprego em curso. Do lado do sistema empresarial industrial, as empresas optavam por políticas de estabilidade e de fixação da mão-de-obra sustentadas em baixos níveis salariais, desenvolvendo um núcleo duro de trabalhadores de "confiança" altamente qualificados como resultado de uma experiência longa e de uma aprendizagem intensa no posto de trabalho. Todavia, e dada a forte tendência para a emigração, não se colocavam problemas de falta de emprego do lado da procura.

No domínio da política de segurança social, assiste-se ao alargamento da protecção social ao nível das reformas, dos subsídios de doença e de acidentes de trabalho, enquanto os projectos de criação de um subsídio de desemprego e de um salário mínimo ficavam apenas no plano das intenções (Rodrigues, 1988b: 83). A relação salarial dominante tem traços concorrênciais, ainda que com uma característica vincadamente monopolista: a estabilidade do emprego. Baseia-se numa baixa taxa salarial (comparativamente às europeias) nunca indexada à produtividade e muito menos à inflação[21]. O poder de compra é baixo não compreendendo a política económica portuguesa o seu papel virtuoso no crescimento da economia por via do consumo.

Foi o movimento revolucionário de Abril de 74 que veio consolidar algumas das propostas anteriores, modificando a configuração da relação salarial no sentido da afirmação do seu carácter monopolista já prevalecente na maioria dos países europeus no pós-guerra. Durante o período de euforia revolucionária liderado pelo "projecto comunista" assiste--se a uma alteração radical da estrutura económica com destaque para o processo das nacionalizações dos grandes grupos industriais e financeiros e pelo movimento da Reforma Agrária. Destas reformas, entre outras, emergiram um conjunto de regulamentações no ordenamento jurídico português que limitam a acção do lado da oferta de emprego. Em 1975 surge uma legislação sobre os despedimentos individuais e no ano seguinte impõem-se novas restrições às possibilidades de despedimento individual e colectivo. O despedimento individual foi limitado às situações de justa causa. O despedimento colectivo, apesar de aparecer legitimado por razões de ordem estrutural, tecnológica e conjuntural, exigia um controlo estatal rígido, bem como a intervenção do Estado na empresa para a sua viabilização. É também nesta altura que se introduziu um sistema de indemnização do desemprego. Na Europa já se assistia a uma liberalização das medidas de afastamento dos trabalhadores de modo a fazer face às necessidades de redução dos efectivos nos sectores básicos das economias europeias entretanto em crise.

Com a transição em 1978 para o I Governo Constitucional liderado pelo partido socialista, entramos numa fase de normalização e de reorientação das transformações anteriores. A tendência europeia para a flexibilização da gestão da mão-de-obra repercute-se de certa forma em Portugal, ainda que noutros moldes devido a determinantes conjunturais diferentes, nomeadamente o surgimento da Lei dos Contratos a Prazo[22] e a suspensão das convenções colectivas em empresas com dificuldades económicas. Paralela e complementarmente, surgem medidas de apoio à manutenção dos postos de trabalho de que são exemplo os contratos de viabilização das empresas em dificuldades e as medidas de protecção das empresas em auto-gestão. Entretanto, os problemas de dependência económica e financeira de Portugal avolumam-se, o que leva a uma reorientação da política económica para problemas de ordem conjuntural pautados por fortes políticas restritivas, nomeadamente com a imposição de tectos salariais, ficando os problemas do emprego nitidamente relegados para segundo plano.

Com a decisão da prioridade em termos políticos e económicos da nossa integração na Comunidade Económica Europeia (CEE) nos inícios dos anos 80, concomitantemente a um período de estabilização política, relativizam-se e atenuam-se as restrições decorrentes do défice externo, criando-

---

[20] Para um maior desenvolvimento consulte-se Murteira (1979).

[21] Para uma análise mais desenvolvida da política económica, financeira e de rendimentos portuguesa durante o período do Estado Novo v. Bessa (1988).

[22] V. Decreto-Lei nº 781/76 de 28/10.

se condições para o lançamento de um conjunto de inovações, preparadas agora entre o Estado e os parceiros sociais, ainda que não integradas em qualquer projecto ou estratégia coerente de desenvolvimento global. As inovações surgidas nas políticas de emprego, acrescidas agora de uma componente de formação foram de facto mais virtuais do que efectivas devido às próprias dificuldades financeiras, organizativas e comportamentais dos diferentes actores institucionais (Rodrigues, 1988b: 89). Contudo, destacam-se no plano jurídico, frequentemente reduzido ao nível das intenções, a criação de medidas de política de emprego e de formação profissional que são as que hoje - em 1995 - se encontram em vigor já com alguma viabilidade de concretização devido ao seu financiamento comunitário. Saliente- -se, a título exemplificativo, no domínio do emprego, as medidas de apoio financeiro e técnico à criação e manutenção de postos de trabalho, ao desenvolvimento do artesanato e do sector cooperativo e à integração profissional de deficientes, e no domínio da formação profissional, a criação de bolsas de formação, de subsídios de emprego-formação e de apoio à integração de quadros nas empresas (Idem: 88).

Num clima de recessão, agravam-se os sinais de dependência, nomeadamente em termos de défice externo e interno público e da necessidade de controlar a inflação, originando novamente em meados dos anos 80 políticas restritivas. Assiste-se a uma explosão do desemprego e à generalização dos contratos a prazo como contrapartida das restrições ao despedimento individual. Com o objectivo de amortecer estes impactos, instaura-se um conjunto de medidas de protecção aos assalariados com salários em atraso alargando-se o direito ao subsídio de desemprego, este agora transformado em seguro de desemprego. Estas medidas revelaram contudo uma alcance limitado. Do lado do sistema produtivo, as políticas de financiamento via facilidades de crédito e acesso a subsídios tiveram um papel importante na manutenção do emprego, adiando a falência de algumas empresas e a reconversão de outras e reproduzindo as condições de clientelismo e de protecção do passado generalizadas agora a um conjunto mais vasto de empresas. A própria política financeira de desvalorização do escudo fomentou a competitividade artificial das nossas empresas em detrimento da necessidade de reestruturação do tecido produtivo empresarial.

Com a entrada efectiva de Portugal na CEE em 1986, para além do Estado ter de assegurar a sua gestão interna num contexto de crise económica internacional, as directivas comunitárias impõem novas regras de jogo, nomeadamente em termos de política monetária - a que não é estranha a então e ainda actual valorização da moeda portuguesa - e de política salarial, dada a necessidade de convergência progressiva, deparando-se as empresas com dificuldades acrescidas fruto da incapacidade de dar resposta às novas normas de competitividade. A qualidade e a inovação impõem-se como factores de vantagem competitiva dado que as vantagens comparativas portuguesas em factores básicos e generalizados são arruinadas em virtude da entrada em cena dos NPI no comércio internacional.

Se entre 1986 e 1990 se vive um período de prosperidade económica em que conseguimos manter o crescimento e um nível de consumo elevado a par de um baixo nível de desemprego comparativamente aos países europeus, nos finais dos anos 80, a estrutura económica e social portuguesa entra novamente em fase de crise, e os estrangulamentos que se vinham acentuando desde a década de 70 impõem-se como problemas estruturais a resolver, sob a pena da nossa inserção no espaço europeu se encontrar ameaçada. Envolvido no contexto de construção da Europa, o principal desafio é o de criar condições que potenciem não só a convergência monetária, mas principalmente a convergência real no espaço comunitário, o que exige um esforço no sentido da promoção de uma verdadeira coesão económica e social (regional, nacional e comunitária). Se até aqui a necessidade de controlo da inflação foi a principal preocupação a nível comunitário, hoje sucede-lhe o problema do desemprego de difícil resolução num contexto de crescimento lento das economias e de intensificação das transferências de estruturas produtivas europeias para os NPI.

Do lado do sistema empresarial, assiste-se a uma tendência para a precarização do emprego, configurando-se uma relação salarial tipicamente concorrencial que aproveita todas as medidas do ordenamento jurídico português ou a sua ausência para flexibilizar a gestão da mão-de-obra nas empresas, ganhando preponderância os estatutos precários, como o de falso trabalhador independente, o de trabalhador ao domícilio, o de trabalhador clandestino entre outras formas atípicas de emprego. Do lado governamental e comunitário, e particularmente a partir de 1988, começa a criar-se progressiva e lentamente políticas de emprego e de formação, a maior parte delas já previstas no plano das intenções desde os inícios da década.

Começa a haver uma preocupação de coordenação entre estas novas medidas de política social no domínio do emprego e da formação com as próprias política industrial e regional com objectivos de intervenção selectiva e de uma articulação aos níveis sectorial e regional/local. Surgem assim novos instrumentos muitas vezes associados à definição dos sectores eleitos como mais sensíveis[23] às novas condições de concorrência e à difusão do novo paradigma técnico-económico bem como à de regiões em crise ou em desvitalização. Umas medidas têm um carácter genérico, aplicando-se a todo o território nacional, outras destinam-se especificamente a determinados sectores ou regiões que por uma ou outra razão são considerados como propensos à reestruturação. Visam reabilitar tais sectores e regiões a

[23] Para uma definição rigorosa dos sectores sensíveis em Portugal v. Rodrigues, Magalhães, Carranca et al, 1993.

partir de um conjunto de instrumentos de apoio com diversas orientações e objectivos, todavia dirigidos privilegiadamente para o "amortecimento dos custos sociais" das reestruturações produtivas e regionais/locais (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.),1994: 46). Sendo assim, também estas têm sido as mais mobilizadas pelos diferentes agentes, ficando por se saber se tal acontece, por falta de vontade para se mobilizarem para aquelas que apesar de exigirem comportamentos mais activos também parecem conduzir a resultados mais eficazes, se por desconhecimento e portanto pela ausência de uma política de informação e comunicação eficaz dos serviços centrais e regionais envolvidos.

A nossa tradição no domínio das políticas defensivas de actuação passiva após a desvinculação do contrato de trabalho continua a dominar, com grande incidência ao nível das medidas de indemnização do desemprego ao qual se acresce agora uma medida de prolongamento desta subvenção com o subsídio social de desemprego. No domínio da gestão das saídas, as empresas dispõem de medidas de pré-reforma e reforma antecipada, bem como da possibilidade de despedimento individual por mútuo acordo com indemnização, que associadas aos contratos a termo certo ou incerto funcionam como medidas de flexibilização da gestão da mão-de-obra. Em alguns sectores declarados em reestruturação, os trabalhadores que são alvo de afastamento poderão obter em determinadas condições um apoio à sustentação do rendimento familiar bem como à prossecução dos estudos dos seus descendentes que ainda não tenham atingido a escolaridade obrigatória. No domínio das políticas activas, destaca-se uma medida recentemente criada que prevê a possibilidade de as empresas recrutarem desempregados para trabalharemao com trabalhadores que dentro de quatro anos atingem o momento da reforma de modo a que estes ensinem os seus conhecimentos àqueles, fomentando-se assim o recrutamento de novos trabalhadores e a transferência de saberes dos trabalhadores mais idosos.

No sentido de assegurar a viabilização das empresas e a manutenção de postos de trabalho, instituem-se medidas de suspensão temporária de postos de trabalho em que os assalariados mantêm o seu vínculo contratual com uma compensação salarial da segurança social. As empresas poderão ainda tirar partido de apoios financeiros se contratarem a título permanente jovens menores de 25 anos ou desempregados de longa duração ou se participarem nos programas de formação e de integração de quadros.

Encontramos ainda um conjunto de políticas de carácter mais activo para os trabalhadores já ou em risco de serem afastados do "mercado de trabalho" de modo a criarem eles próprios alternativas de emprego. É o caso das medidas de apoio ao artesanato e às cooperativas, as medidas de apoio à criação do próprio emprego, as medidas especificamente destinadas à criação de emprego por desempregados a receber prestações de desemprego, as iniciativas locais de criação de emprego, bem como os sistemas de incentivos à criação de empresas por jovens empresários.

No domínio do sistema de ensino-formação, destaca-se a tendência para a retenção dos jovens no seu seio durante um longo período das suas vidas, o que por si só não nos parece prejudicial. As condições em que se realiza esta retenção são todavia criticáveis: a permanência alongada numa escola onde a realidade laboral está completamente ausente cria aspirações de cariz expressivo acerca da futura integração profissional que são impossíveis de satisfazer dadas, por um lado, as características do nosso sistema produtivo e, por outro, as características dos perfis escolares de formação, carentes de uma cultura profissional e comportamental reconhecida e validada no "mercado de trabalho". Ainda neste campo de actuação encontramos um conjunto de medidas de formação profissional inseridas no mercado de emprego e no sistema de ensino que se têm vindo a intensificar a partir da década de 90, mas cujos efeitos ao nível das gerações mais novas só serão avaliáveis a longo prazo. Para já os resultados destas medidas têm sido pouco válidos na medida em que se verifica uma tendência para as camadas mais jovens da população transitarem de um curso de formação para outro sem que daí resultem "instrumentos críticos e de inserção social" (Lima e Oliveira, 1986: 169) no "mercado de trabalho". As acções de formação orientadas para a população activa também têm sido diversificadas mas sobretudo orientadas para a reciclagem e aperfeiçoamento numa óptica sectorial, escasseando as medidas de formação de reconversão. As empresas são igualmente alvo de apoios técnicos e financeiros à realização de acções de formação dos seus activos, havendo toda uma série de medidas específicas orientadas para a formação em PME, em novas tecnologias, em gestão entre outras, no seio dos Programas Operacionais (PO) de formação profissional, no entanto, as empresas deparam-se com graves obstáculos e dificuldades no desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de formação (cf. subponto 3.2. do cap. II).

A globalidade destas medidas e respectivos instrumentos são promovidas pelos Centros de Emprego e Formação Profissional de cada concelho e/ou pelos Centros Regionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e da Segurança Social, frequentemente em parceria, sobretudo no caso das medidas de carácter mais activo, com instituições regionais/locais públicas ou privadas mais vocacionadas para o tratamento da questão em causa. É o caso, por exemplo, do Instituto de Apoio às PME e ao Investimento (IAPMEI) ou do Instituto do Sector Cooperativo, respectivamente no caso da formação e integração empresarial de quadros e do apoio à criação e manutenção de postos de trabalho no sector cooperativo. Os recursos financeiros utilizados são provenientes da CE, nomeadamente do Fundo Social Europeu (FSE), do Programa de Apoio Específico ao Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP) e do orçamento da Segurança Social por via do IEFP. A sua diversidade é uma componente fundamental para poder responder, por um lado, à heterogeneidade da

população assalariada e, por outro, às necessidades das empresas de promoverem formas mais ou menos estáveis ou instáveis de emprego[24].

2. As propostas teóricas e analíticas de abordagem do "mercado de trabalho": do "mercado de trabalho" ao sistema de emprego[25].

2.1. Os objectivos de uma abordagem teórica e analítica sobre o "mercado de trabalho".

A crise vivida pelas sociedades contemporâneas originou um conjunto de teorizações nos mais diversos domínios, umas de carácter mais macro ou micro, outras de índole mais sociológica ou económica. Porém quaisquer que sejam as suas inspirações, todas partilham a ideia de que o "mercado de trabalho" está no centro de todos os diagnósticos realizados e de todas as terapêuticas perspectivadas (Silvestre, 1986: 54). Se, por um lado, o nosso objecto de estudo se enquadra directamente no funcionamento do "mercado de trabalho" em contexto de reestruturações produtivas regionais/locais, por outro, estes posicionamentos impõem-nos um fundamento acrescido para o tratamento teórico, macro-económico e sociológico, da nossa temática no seio de uma abordagem cuidada do "mercado de trabalho".

Procuramos tratar estas problemáticas, tanto quanto possível, orientadas para a análise particularizada do nosso objecto de estudo, não se pretendendo de modo algum ser exaustivos. Da mesma forma enfatizamos uma proposta de cruzamento entre as teorias da segmentação, as teorias dos "mercados internos" e a teoria da transformação da mão-de-obra com a teoria da regulação e com a abordagem societal na análise do sistema de emprego, destacando o papel determinante da oferta de emprego e da envolvente institucional que consideramos decisivos na estruturação do "mercado de trabalho".

Com a crise dos anos 30, entram também em ruptura as conceptualizações clássicas que assentavam as suas proposições em relações de concorrência entre a oferta e a procura de emprego. Assiste-se à emergência do modo de regulação monopolista e as correntes teóricas procuram apontar para a compreensão da complexidade crescente do "mercado de trabalho", o qual deixou de ser concebido como funcionando de uma forma mecânica, na medida em que:

- os agentes em presença são heterogéneos, quer quanto às suas características, quer quanto às estratégias accionadas;
- existem regras e convenções que gerem as condições de confrontação entre empregadores e assalariados ou potenciais empregados;
- o Estado constitui, irreversivelmente, uma força importante e válida na regulação do "mercado de trabalho";
- a oferta de emprego tem um papel estruturante, ainda que relativo, face à procura de emprego.

2.2. Os vectores tradicionais de análise do mercado de trabalho.

Sustentando a perspectiva do mercado concorrencial defendida pelas abordagens neoclássicas, **Keynes** (1979) procura mediatizar o papel do mercado. A sua reflexão surge no contexto da crise económica dos anos 30 nos EUA, em que se assiste a um fenómeno de sobreprodução gerador de taxas de desemprego crescentes. Seguindo uma interpretação neoclássica[26], o desemprego dever-se-ia a uma insuficiência do consumo, a qual seria colmatada pela descida do salário equilíbrio que, ao permitir empregar mais mão-de-obra, criava emprego, aumentava os níveis de consumo e restituía o equilíbrio da economia. Inversamente, Keynes considera a possibilidade de desemprego involuntário decorrente de uma insuficiência da procura. Afirma que a teoria neoclássica faz equivaler os seus

---

[24] Para um maior desenvolvimento das medidas de política de emprego e formação consulte-se IEFP (1990). Para uma versão actualizada destes dispositivos, ainda que muitos não estejam completamente regulados e a ser verdadeiramente implantados, veja-se Comissão Europeia. Direcção-Geral do emprego, relações laborais e assuntos sociais (1994).

[25] As perspectivas teóricas de análise do "mercado de trabalho" e das qualificações estão intimamente articuladas, todavia optamos por realizar uma abordagem distinta das mesmas, em pontos diferentes deste cap., o que se explica pela especificidade do nosso objecto de estudo que exige uma análise teórica aprofundada de cada uma das temáticas em causa.

[26] Para um maior desenvolvimento destas abordagens v. nomeadamente Walras (1896) e Marshall (1964a/b).

princípios ao nível macro da economia e ao nível micro da empresa, quando estamos face a duas realidades orientadas segundo princípios diferentes. Enquanto ao nível da empresa, uma redução dos salários permite contratar mais trabalhadores aumentando a produção, ao nível da economia, uma redução dos salários, traduz-se numa diminuição do consumo, a qual, por seu turno, implica uma diminuição da produção; logo as empresas não necessitam do mesmo volume de mão-de-obra, acentuando-se uma tendência para o aumento do desemprego. Sendo assim, postula como fundamental a intervenção do Estado na manutenção do equilíbrio do mercado de modo a assegurar níveis de consumo satisfatórios, pleno emprego e estabilidade económica. Esta é uma das premissas chave da apologia do modelo de Estado- -Providência, adoptado desde cedo pelos EUA, mas que a partir da II Grande Guerra se implementa em grande parte dos países europeus industrializados. Keynes vai mais longe na contestação de alguns dos pressupostos do modelo tradicional, defendendo a ausência de uma ligação directa entre produção-rendimentos-consumo ao afirmar a canalização dos rendimentos (e não dos salários), nomeadamente para a poupança, infirmando a noção de uma injecção directa dos salários no circuito económico. E salienta que o que é trocado no mercado de trabalho é um emprego e não o tempo de trabalho como defende o modelo marxiano (Marx, 1974), conferindo um papel determinante à oferta de emprego pois é esta que, em função da procura efectiva, define a quantidade de empregos que necessita.

A perspectiva keynesiana constitui um marco importante nas teorias sobre o "mercado de trabalho", em particular no acento que coloca num modelo de Estado interventor na manutenção dos níveis de consumo e no papel determinante que confere à oferta de emprego na definição do volume de emprego a contratar. No entanto, não rompe com as bases do modelo de concorrência (a qual só irá ocorrer de forma determinante com a perspectiva da teoria da segmentação) e crê de uma forma quase "milagrosa" na intervenção do Estado na regulação da economia, desprezando a existência de desequilíbrios estruturais associados a diferenças regionais, demográficas, etc..

A **teoria do capital humano**[27], datada dos anos 60, procura salientar, criticando o princípio da homogeneidade das qualificações da teoria neoclássica, os processos de diferenciação *qualificacionais*, ao afirmar que os salários reflectem o investimento que os indivíduos realizam em educação. Socorrendo-se do pressuposto clássico da racionalidade inerente ao comportamento dos indivíduos no "mercado de trabalho", considera que aqueles calculam o investimento que terão de fazer em educação em função do salário que pretendem vir a auferir. Ainda que este pressuposto seja fortemente criticado na medida em que a situação dos indivíduos no "mercado de trabalho" é função de condicionamentos estruturais e de constrangimentos económicos, sociais e culturais, a teoria do capital humano avança com a ideia de diferenciação salarial, considerando que, tal como há uma taxa de rentabilidade do investimento económico, também há uma taxa de rentabilidade da educação, a qual se manifesta nos salários, na medida em que uma elevação do capital escolar se traduz directamente numa maior taxa de produtividade do trabalho. Tal como afirma Oliveira (1993: 8), "o capital humano, à imagem do capital económico, é concebido como um *stock* de conhecimentos que os indivíduos podem optar por adquirir mediante um investimento em educação/formação (...) e mobilidade". Becker, considerado o representante máximo desta teoria, refere igualmente que, se cabe aos sujeitos assumir os custos da educação/formação geral, caberá às empresas arcar com os da formação específica (Becker, 1983). Trata-se de um elemento teórico inovador, pois atribui-se a ambas as partes um importante papel na criação das qualificações necessárias para a ocupação de um determinado posto de trabalho. Paralelamente, salienta o facto de o capital ser inseparável de quem nele investiu e o detém, equacionando a sua abordagem em termos de maximização de ganhos a todos os níveis, segundo um cálculo racional custo/benefício. Contudo, parte do pressuposto de uma igualdade de oportunidades no acesso dos indivíduos a todas as formas de educação, negligenciando, designadamente, o papel estruturante do sistema de estratificação social. Por outro lado, também não é línear que o investimento em educação/formação se traduz num aumento directo da produtividade e, concomitantemente, dos salários, na medida em que os factores de determinação dos salários extravasam a sua relação com a taxa de produtividade.

Neste processo teórico de abordagem do "mercado de trabalho" no seio da Economia do Trabalho vai-se procedendo, ainda que timidamente, a uma ruptura com a teoria neoclássica através de abordagens, que, na linha da teoria do capital humano, salientam o papel da procura de emprego. A título ilustrativo, saliente-se: a **teoria da discriminação** que procura integrar na explicação dos movimentos dos indivíduos no "mercado de trabalho" variáveis discriminatórias, como a raça, o sexo ou a religião, as quais obstaculizam a livre concorrência no "mercado", afirmando uma concorrência imperfeita em que a selectividade da empresa tem um papel determinante; a **teoria do *job search*** que salienta o facto dos indivíduos calcularem racionalmente os custos temporais da procura de um emprego cujo rendimento posteriormente alcançado os deverá compensar. A preocupação subjacente a este raciocínio traduz-se na explicação do desemprego, entendido como um tempo de procura de emprego. Esta abordagem introduz uma ruptura com a abordagem neoclássica ao admitir que a informação não circula livremente no "mercado" e ao postular que não há um acesso equivalente à mesma por parte de todos os indivíduos, tendo por isso estes de introduzir os custos da procura de informação nos seus

[27] Para um maior desenvolvimento da teoria do capital humano v. particularmente Becker (1983).

cálculos. Contudo, permanece o princípio da orientação racional dos comportamentos dos indivíduos. Saliente-se igualmente que esta teoria postula uma noção, hoje em voga, de custo de oportunidade, significando que os custos que os indivíduos têm na procura de um emprego, nomeadamente em termos de tempo, serão amortizados salarialmente pelo emprego posterior conseguido. Raciocínio similar podemos encontrar na teoria do capital humano, desta vez em termos de oportunidades salariais perdidas quando os indivíduos decidem investir em educação, sendo que este custo é consideravél não só como recuperável, mas como capitalizável no futuro.

A questão fulcral que importa colocar, e que será salientada pelas correntes institucionalistas, é a de que a situação dos sujeitos no "mercado de trabalho" depende de um conjunto de constrangimentos económicos, sociais, culturais e demográficos, não sendo legítimo falar numa relação independente e autónoma entre a oferta e a procura de emprego, mas, como propõe Gambier e Vernières (1985: 62), numa "interdependência dominada", na medida em que a oferta tem um papel estruturante das condições de emprego. As relações de interdependência entre a oferta e a procura estruturam-se em "mercados de trabalho", os quais, por seu turno, se "espacializam" com a presença de outros processos. Daqui decorre a necessidade, na perspectiva de Gambier e Vernières, de abordar "as relações entre mercado de trabalho, aparelho de formação, processos de estruturação dos empregos e mecanismos de repartição" (Idem: 63).

2.3. As alternativas aos princípios clássicos de funcionamento do "mercado de trabalho": das teorias da segmentação à teoria da transformação da mão-de-obra.

A ruptura com a perspectiva concorrencial do "mercado de trabalho" opera-se com a emergência de um conjunto de reflexões enquadradas nas correntes institucionalistas, as quais salientam a intervenção de variáveis de natureza institucional na dinâmica económica, jurídica e social do "mercado de trabalho". Neste sentido, afastamo-nos de um "mercado" regulado apenas pelo factor salário para passarmos a entendê-lo como fragmentado em sub-mercados de trabalho que se pautam segundo regras distintas.

As **teorias da segmentação ou do dualismo**[28], a partir de um conjunto de estudos levados a cabo particularmente nos EUA, constatam a existência de fortes desigualdades das condições de trabalho, das taxas de desemprego e de remuneração entre grupos sociais, em particular entre brancos e negros. Deste modo, procuram salientar os processos de desestruturação emergentes no "mercado de trabalho", assim como a necessidade de abordar os modos de gestão da mão-de-obra no interior das empresas, propondo uma conceptualização em torno do conceito de "mercado interno de trabalho". Contemplam uma proposta de divisão dicotómica do "mercado de trabalho": o segmento primário, composto por trabalhadores com empregos estáveis e condições de trabalho e remuneratórias satisfatórias, e o segmento secundário com características opostas. Tremblay (1990: 455) afirma ainda ser possível alargar esta segmentação a tipos de trabalhadores: tipo primário correspondente a trabalhadores do sexo masculino, com idade média, dotados de conhecimentos profissionais; tipo secundário, abrangendo trabalhadores do sexo feminino, jovens, migrantes, pessoas de cor, sem qualquer qualificação. E chama a atenção para o facto de alguns autores, em particular pós-keynesianos, alargarem esta correspondência a tipos de empresas: o segmento primário que categoriza empresas de grande dimensão que operam em mercados estáveis, inovadoras e com grande capacidade de investimento; o segmento secundário, contemplando empresas de pequena e média dimensão, operando em mercados instáveis, pouco inovadoras e com fraca capacidade de investimento (Idem: 455-456).

Nos anos 80 começa-se a contestar a existência de apenas dois segmentos, levantando-se a questão de saber quais os critérios a reter para determinar o número de segmentos existentes no "mercado de trabalho". Surgem assim propostas de subdivisão em três ou quatro segmentos, nomeadamente em segmento primário superior e inferior. Gambier e Vernières (1985: 113-114) sugerem, para além do salário, a necessidade de ter em conta outras variáveis, avançando com as condições de trabalho, o controlo directo e indirecto sobre o trabalho, a segurança do emprego e as possibilidades de carreira e de formação. Todavia coloca-se sempre o problema de nos depararmos empiricamente com uma polarização de empregos relativamente a cada uma destas variáveis de forma combinada.

As teorias da segmentação rompem com o ajustamento da oferta e da procura enquanto elementos independentes e "o mercado de trabalho aparece representado como uma articulação de *cadeias de mobilidade* nas quais a mão-de-obra se insere, e não como um mecanismo de distribuição aleatória de pessoas pelos empregos" (Rodrigues, 1988b: 27). Conferem à empresa um papel estruturador do "mercado de trabalho", salientando a importância dos modos de gestão da mão-de-obra pois são "as próprias empresas que criam ou alimentam o que os neoclássicos consideram como desequilíbrios ou imperfeições sobre o mercado de trabalho" (Tremblay, 1990: 469). É seguindo a

---

[28] Para um maior desenvolvimento das teorias da segmentação do "mercado de trabalho" v. Doeringer e Piore (1971) e Piore e Berger (1980).

defesa desta ideia que se desenvolvem um conjunto de reflexões em torno dos processos de gestão da mão-de-obra no interior das empresas.

Doeringer e Piore (1971: 2) avançam com o conceito de "mercado interno" como "uma unidade administrativa no interior da qual a remuneração e a afectação do trabalho são determinadas por um conjunto de regras e de procedimentos administrativos". As **teorias do mercado interno** estão associadas a um espaço fechado "balkanizado" (Kerr, 1954 citado por Tremblay, 1990: 447). Deslocamo-nos assim para uma análise micro-económica, a qual postula que é nas empresas que se moldam os "mercados internos" coordenados por regras e convenções e não apenas por salários. Valoriza-se a aprendizagem no posto de trabalho, a qual, decorrente da sua especificidade, só adquire significado no seu interior, bem como a carreira profissional interna para trabalhadores que se enquadram no segmento primário do "mercado de trabalho".

Na perspectiva de Gambier e Vernières (1985), a origem dos mercados internos deve- -se a três séries de factores:

- a tendência para a estabilização da actividade económica, conduzindo à estabilização de determinadas franjas de mão-de-obra;
- o fortalecimento da coesão social da empresa, pois há sempre um conjunto de tensões e de conflitos presentes nas relações de trabalho que importa regular;
- a existência de qualificações específicas à empresa, que são intransferíveis, o que pressupõe um investimento da empresa em formação.

Na medida em que o nosso objecto de estudo incide precisamente sobre a formação de saberes/conhecimentos e competências no interior das empresas, importa salientar o último factor apresentado (que será abordado de forma mais aprofundada e direccionada no cap. II).

A intervenção estruturante das empresas na segmentação do "mercado de trabalho" pode ser equacionada através do seu papel enquanto unidade formadora. As empresas, formal e informalmente, facultam à sua mão-de-obra uma formação específica que não foi ministrada e apreendida no processo de aprendizagem formal no seio do sistema educativo. Neste sentido, parece-nos importante referir a convergência com a teoria do capital humano, a qual, de algum modo, ainda que conferindo o papel primordial ao capital escolar acumulado fora das empresas, salienta o papel destas na dotação da mão-de-obra em saberes específicos e intransferíveis para outra unidade produtiva.

É igualmente de salientar o contributo da **teoria da transformação da mão-de-obra** (Vaneecloo, 1982), que argumenta a necessidade das empresas em procederem à *"transformação"* (Idem: 4) da mão-de-obra no seu interior, na medida em que o sistema educativo não fornece aos sujeitos os conhecimentos necessários para que possam ocupar um emprego, havendo uma descoincidência entre a oferta e a procura no "mercado de trabalho". Vaneecloo propõe os conceitos de *"auto-transformação"* (Ibidem: 7), para designar a transformação formativa assumida pelo indivíduo, e de *"allo-transformação"* (Ibidem), para designar a transformação a cargo das empresas. Confere um papel quase absoluto ao processo de "*allo-transformação*", dado que cabe ao sistema produtivo chamar a si a transformação da mão-de-obra, pois a flexibilidade desta passa pela sua formação em função das necessidades daquela. Como no "mercado de trabalho" não está disponível a mão-de- -obra dotada das qualificações de que as empresas necessitam, estas, ao invés de optarem por adaptar as características técnicas à mão-de-obra existente, o que se tornaria extremamente dispendioso, pouco compensador, ou mesmo impraticável, optam pela sua transformação, ou seja, pela sua formação. A endogeneização da formação e o privilégio conferido ao processo de "*allo-transformação*" deve-se, nesta perspectiva, à penúria de qualificações no "mercado de trabalho".

Vaneecloo propõe uma divisão do conceito de "allo-transformação" em três tipos:

- "*transformação maior"* (Ibidem: 5) ou "*transformação-complemento*"[29] (Ibidem: 69), que se consubstancia em conferir à mão-de-obra os elementos de qualificação comuns a um grupo de empregos ou, como propõe o autor a um "submercado categorial" (Ibidem: 21-22), estes concebidos como zonas privilegiadas onde decorrem os processos de mobilidade. Os conhecimentos adquiridos completam os conhecimentos "gerais" adquiridos no sistema educativo;
- "*transformação menor"* (Ibidem: 5) ou "*transformação-substituto"* [30] (Ibidem: 69), que contempla a aquisição de elementos específicos à empresa por via de uma formação formalizada ou não. Trata-se aqui de dotar os indivíduos de competências intransferíveis.
- *"transformação-suprimento"* (Ibidem: 73), que procura suprir as lacunas e omissões em termos dos conhecimentos que o sistema educativo não foi capaz de satisfazer.

Esta proposta de abordagem dos processo de formação no interior das empresas parece enquadrar-se na abordagem da teoria dos "mercados internos de trabalho". No entanto, o autor demarca-se desta, pois considera que negligencia o papel das pressões concorrenciais, sendo fundamental pensar nos "mercados internos de trabalho" não como sistemas fechados e independentes, mas enquanto interdependentes e sujeitos à acção das outras empresas que operam no "mercado". Procurando colmatar esta insuficiência da abordagem dos "mercados internos de

---

[29] Esta equiparação da nossa autoria encontra a sua explicação nas definições que o autor propõe de cada um dos tipos de transformação. Na nossa opinião tratam-se de duas tipificações que se podem sobrepor.

[30] Idem.

trabalho", bem como as insuficiências das abordagens concorrenciais, que excluem o papel das empresas na transformação da mão-de-obra, propõe a fusão de ambas numa "teoria das políticas de transformação das empresas em situações concorrenciais" (Ibidem: 9). As empresas estabelecem entre si relações de interdependência e, nos processos de "*transformação maior*" (pois a "*transformação menor*" cabe a todas as empresas e a cada uma em particular) opera-se uma "bipolarização funcional de papéis" (Ibidem: 99). Assim, e de certa forma na linha de raciocínio das teorias da segmentação, afirma a existência de dois tipos de empresas: as empresas cujos empregos se caracterizam por uma fraca componente específica, contratando mão-de-obra jovem, com baixos níveis de qualificação, na qual têm de operar a "*transformação maior*" e a "*menor*": são empresas que, como não têm possibilidade de pagar salários elevados, suportam elevadas taxas de rotação, o que não as penaliza fortemente dada a sua reduzida necessidade em qualificações intransferíveis, podendo contratar constantemente mão-de-obra, sem que os custos de tais práticas sejam incomportáveis; as empresas detentoras de empregos com uma forte componente específica, que procuram assegurar a estabilidade da sua mão-de-obra experiente e qualificada pagando para tal salários elevados, ficando assim destituídas do papel de operar a "*transformação maior*". Verificamos assim uma divisão das empresas, entre as que investem em formação e as que investem em indivíduos já formados, recorrendo-se, neste último caso, a processos de inflação dos salários, ou entre as empresas que introduzem e transformam a mão-de-obra e as que a atraem e estabilizam. Esta divisão exprime posições estruturalmente diferenciadas e hierarquizadas no "mercado de trabalho".

Não postulando o carácter determinista de tal proposta, salientamos criticamente o facto de Vaneecloo negligenciar o papel estruturante de factores externos às empresas, nomeadamente os factores institucionais e os elementos de carácter sócio-cultural e simbólico que marcam as trajectórias profissionais e educativas/formativas dos indivíduos, os quais extravasam de longe a procura de um salário mais elevado. Consideramos igualmente não ser possível operar uma divisão de carácter funcional entre as empresas, inclusive porque as opções tomadas por estas em termos de operar no seu interior a "*transformação maior*" não está necessariamente relacionada com a especificidade dos empregos, mas com variados factores, nomeadamente a situação de liquidez económico-financeira das empresas e a existência ou não de apoios institucionais à formação. Por outro lado, a especificidade dos empregos não está unicamente associada a uma empresa em particular, mas ao processo produtivo e ao grau de sofisticação e regulação do sistema técnico. Acresce-se ainda que é, frequentemente, a especificidade dos empregos que conduz as empresas a operarar no seu interior a "*transformação maior*", pois a formação geral e a formação específica estão cada vez mais interligadas entre si, para além desta associação ser decisiva para as próprias necessidades com que as empresas hoje se deparam no domínio das competências.

Consideramos igualmente que na proposta do autor, se encontra subjacente uma perspectiva de trabalhador como agente passivo nos processos de "*allo-transformação*". Ora, cada vez mais se impõe a necessidade de serem os próprios indivíduos a tomarem parte activa nos processos de aprendizagem. Seria, por isso, interessante problematizar o conceito de "*auto-transformação*", enquanto intimamente associado ao de "*allo-transformação*" ambos equacuinados no interior das empresas, inclusive porque será cada vez mais inútil pensar estas duas formas de transformação da mão-de-obra de forma desarticulada.

Porém consideramos interessante e útil para a abordagem do nosso objecto de estudo a tipificação que o autor propõe entre os tipos de transformação da mão-de-obra e o facto de salientar a importância das forças de concorrência e das relações que se estabelecem no interior do sistema produtivo a propósito da formação de competências dos sujeitos, elementos estes negligenciados pelas teorias da segmentação.

É o próprio Vaneecloo que critica a abordagem dualista, postulando que esta apesar de salientar o papel dos elementos institucionais não aborda os elementos concorrenciais. Propõe assim uma articulação da teoria dualista com a da transformação, de modo a mostrar que a tendência concorrencial para o dualismo dos empregos no interior das empresas se articula com as pressões concorrenciais. Considera que nas empresas onde os empregos se caracterizam por uma forte componente específica, há uma tendência para dar a quem os ocupa todas as garantias institucionais. Todavia, as forças institucionais tendem a estender tais garantias a todos os trabalhadores. Quando isso acontece, as empresas perdem parte da autonomia em termos de gestão das políticas salariais e de emprego, a qual só é recuperável com o recurso à exteriorização de parte das actividades produtivas. As empresas passam assim a dispor de um "mercado institucional" e de um "mercado extra-institucional" (Ibidem: 221). Importa desde já relativizar esta acepção, na medida em que, ainda que salientando o facto das empresas terem ao seu dispor mecanismos institucionais de gestão da mão-de-obra, estes também são uma realidade para os trabalhadores, em termos da defesa da sua situação de emprego, quer no interior, quer no exterior das empresas. O autor opera assim uma divisão entre "mercado externo" e "mercado interno" postulando a sua interrelacionação, ainda que as ligações entre ambos não sejam redutíveis a este raciocínio, nomeadamente porque exteriorização não é necessariamente sinónimo de precarização.

Refira-se ainda o facto de Vaneecloo associar as políticas de mão-de-obra adoptadas pelas empresas aos movimentos de "mobilidade" e de "maleabilidade" (Ibidem: 3-4) dos trabalhadores, reportando-se, respectivamente, aos movimentos de submissão da procura de emprego às

necessidades do sistema produtivo e à flexibilidade em termos de usos de qualificações transferíveis. Nesta perspectiva, tal como na das teorias da segmentação, as empresas tem um papel activo na dotação das qualificações de que os indivíduos necessitam para operar no seu seio.

A admissão da existência de "mercados internos de trabalho"[31] ou, numa perspectiva menos determinista, de modos de gestão da mão-de-obra pelas empresas, implica debater a sua articulação com o "mercado externo". Vanecloo não deixa de o fazer, encarando-o numa perspectiva concorrencial entre empresas. As relações entre "mercado interno" e "mercado externo" estão em primeiro lugar relacionadas com as políticas de recrutamento. O que está em causa é o privilégio conferido ao recurso ao "mercado externo" ou, inversamente, ao "mercado interno", ou a ambos, diferenciando-se em função dos empregos a ocupar ou, na acepção de Vaneecloo, dos "submercados categoriais" (Ibidem: 21-22), ou ainda em conjugação com a conjuntura económica, com a estrutura jurídica das relações de trabalho, elementos de apoio institucionais e a disponibilidade ou não dos recursos necessários no "mercado externo". Em segundo lugar, relaciona-se com opções de exteriorização, as quais decorrem da necessidade de flexibilização dos modos de gestão da mão-de-obra fruto da crise do modo de regulação monopolista. As empresas optam por formas atípicas de emprego, tendo assim um papel estruturante no "mercado externo de trabalho".

O contributo da teoria da regulação para a compreensão das transformações estruturais do emprego e da mobilidade no "mercado de trabalho" no seio do sistema capitalista é fundamental, ainda que não se trate especificamente de uma teoria do "mercado de trabalho", mas de uma proposta, surgida nos anos 70, para explicar as especificidades da crise que emerge em meados dos anos 60 (Rodrigues, 1988b: 29). Para percebermos o modo como este tipo de interpretações nos permitem compreender as dinâmicas do "mercado de trabalho", é necessário precisarmos com algum rigor o conjunto de conceitos propostos e suas articulações.

2.4. As propostas da teoria da regulação e da abordagem societal. Contributos teóricos e analíticos para uma abordagem na perspectiva do "sistema de emprego".

2.4.1. As propostas da teoria da regulação na análise do "mercado de trabalho".

A **teoria da regulação**[32], inspirada nas perspectivas marxiana e keynesiana, procura caracterizar as relações sociais com base nos conceitos de modo de produção e de acumulação de capital. Todavia, não analisa apenas a sua reprodução mas igualmente a sua ruptura e crises daí decorrentes. Ultrapassando a perspectiva funcional que marcou muitas das teorias marxistas, procurou demonstrar como a reprodução é contingente, parcial e inacabada porque dependente das contradições e da pluralidade de estratégias dos agentes (Rodrigues, 1988b: 31). Deste modo, nela estão implícitos desequilíbrios que marcam em permanência o sistema económico.

Como já foi referido, em meados dos anos 60, a dinâmica do modo de desenvolvimento em curso nas sociedades capitalistas desenvolvidas entrou em contradição com um conjunto de formas institucionais, nas quais assentava o modo de regulação monopolista do pós- -guerra, sustentado por um regime de acumulação intensivo com consumo de massa. Os autores regulacionistas destacam cinco formas institucionais básicas: as formas de concorrência; as formas de restrição monetária; as formas de Estado; a configuração da relação salarial; as modalidades de adesão ao regime internacional (Rodrigues, 1988b: 33), que regulam o sistema económico através de um "conjunto de procedimentos e de comportamentos individuais e colectivos que têm a tripla propriedade de reproduzir as relações sociais fundamentais, (...) manter e vigiar o regime de acumulação em vigor, assegurar a compatibilidade dinâmica do conjunto de decisões descentralizadas" (Boyer, 1986c: 54) que partem dos agentes sociais. Isto é, as formas institucionais asseguram a regulação do sistema económico através da conjugação das diferentes vertentes de um regime de acumulação que se define exactamente "como a forma de repartição e de realocação sistemática do produto social realizando, num período prolongado, uma certa adequação entre transformação das condições de produção e a transformação das condições de consumo" (Rodrigues, 1988b: 32). Então a regulação de um sistema económico e social não é automática, exige uma compatibilização de decisões individuais autónomas, logo não pode excluir a intervenção directa de actores institucionais (poderes públicos, organizações profissionais, sindicais e empresariais) e de agentes económicos (direcções de empresas).

Como pretendemos analisar as transformações no "mercado de trabalho", centrar-nos--emos na noção de relação salarial como uma das formas institucionais básicas do modo de regulação e "como ponto central da dinâmica de acumulação" (Boyer, 1992: 17). A relação salarial é definida enquanto "processo de socialização da actividade de produção própria do capitalismo, isto é, a

---

[31] Para um debate mais aprofundado do conceito de "mercado interno de trabalho" v. nomeadamente Gambier e Vernières (1985: 96-105).

[32] Para uma análise mais aprofundada da teoria da regulação v. as obras de alguns dos seus autores mais representativos já citados na nota de pé de página 2 do subponto 1.1. deste cap., e ainda Coriat (1982 e 1990).

integração dos assalariados numa era de submissão face ao poder e à lógica imposta pelos detentores dos meios de produção" (Boyer, 1981: 189). A esta definição, nitidamente influenciada pela teoria marxista, importa acrescentar as suas dimensões constitutivas no "conjunto das condições que regem o uso e a reprodução da força de trabalho, quer seja da organização do processo de trabalho, da hierarquia das qualificações, da mobilidade da força de trabalho e de utilização do rendimento salarial" (Idem), bem como das formas de segurança social, dimensão esta que, a par das condições de formação do salário directo e indirecto, nos remete para uma inspiração de tipo keynesiano.

Nesta perspectiva é precisamente a evolução das formas da relação salarial que permite explicar a dinâmica macro-económica, logo o surgimento e o desenrolar da crise actual (Tremblay, 1990: 421). O centro do debate é constituído pelas relações sociais de trabalho nas suas diferentes vertentes de tal modo que a orientação das políticas e práticas das entidades empresariais e governamentais se altera nestas matérias, procurando-se encontrar novos motores de um crescimento sustentado. É neste sentido que Silvestre (1986: 60) propõe o tratamento da relação salarial, já não apenas numa perspectiva de mobilidade, mas sobretudo numa perspectiva de flexibilidade aos seus diferentes níveis, uma vez que a primeira já não é suficiente para fazer face à crise actual do emprego. Propõe igualmente uma substituição do conceito de produtividade pelo de competitividade (Idem: 61) porque o que está em causa não é apenas, como afirma Favereau, a exogeneidade das taxas de crescimento da produtividade do trabalho, que deixam de ser uma hipótese cómoda para se tornarem fontes de diagnóstico, mas a necessidade de reflectir sobre os problemas da competitividade, interrogando-nos sobre a origem social e organizacional dos ganhos de produtividade (Favereau, 1984 citado por Silvestre, 1986: 60)[33].

De entre as várias modalidades de adaptação da economia europeia ao clima de crescimento lento e instável parece existir como denominador comum a procura de uma maior flexibilidade da relação salarial, ou seja, a busca de formas de ajustamento do volume e da repartição do trabalho à evolução dos volumes da produção e do emprego. Contudo, as vias de flexibilidade assumem características particulares que decorrem da própria configuração da relação salarial em cada país, alicerçada em diferentes modos de gestão da mão-de-obra. É exactamente neste domínio que se situa um dos vectores-chave das teorias da segmentação: os factores que permitem diferenciar os segmentos específicos de mão-de-obra resultam, não só de elementos institucionais que regem as relações sociais entre empregadores e assalariados aos diferentes níveis das dimensões da relação salarial, mas também, da margem de manobra empresarial disponível para gerir as reservas de mão-de-obra ao seu dispor no "mercado de trabalho", sem descurar a autonomia relativa da oferta de emprego.

É neste contexto que surge com um sentido renovado a problemática da flexibilidade da relação salarial como vector de uma nova forma de regulação emergente nos nossos dias. Todavia, a flexibilidade não é uma prática linear nem unívoca: pode estar na base de estratégias diferenciadas ou mesmo opostas de gestão das diferentes dimensões da relação salarial. Não se trata de uma prática característica do novo modo de regulação, ou como alguns autores crêem de um novo modo de desenvolvimento emergente, na medida em que já a relação salarial concorrencial tipicamente liberal assentava numa flexibilidade de preços, salários e de emprego. Assim equacionado, o problema da flexibilidade da relação salarial pode ser abordado com base numa complementaridade entre as teorias da regulação e as da segmentação, respectivamente aos níveis macro e micro-económico.

A procura da flexibilidade pode assumir diversas vias ao nível das diferentes dimensões constitutivas da relação salarial.

a) **Flexibilidade organizacional**, concerne à capacidade de adaptação da organização produtiva empresarial a uma procura crescentemente diversificada, em quantidade e em qualidade.

A OCT, eficaz na produção estandardizada, apresenta-se como um modelo extremamente rígido e com grandes dificuldades de adequação às novas exigências do consumo. Por seu turno, a procura de rendimentos de escala baseados em sistemas de máquinas especializadas, encontra grandes limitações, quer na saturação dos mercados, quer na dificuldade da gestão de mão-de-obra em unidades de produção megalómanas. A rentabilidade destas organizações é posta em causa, acrescendo-se as contestações operárias ao "modo de trabalhar" que se traduzem, não só de uma forma manifesta, mas sobretudo por formas “mudas” (absentismo, *turn-over*, defeitos de produção, desperdícios de energia e de matérias-primas), cujos custos ocultos são cada vez mais difíceis de contornar.

Paralelamente, assiste-se à difusão de uma gama variada de equipamentos baseados nas TI, cuja flexibilidade multiusos e multiprodutos permite responder às novas exigências de uma procura diferenciada e incerta a partir da produção competitiva de pequenas séries. São as novas formas de organizar o trabalho que melhor permitem rentabilizar as vantagens potenciais do uso dos novos

---

[33] Saliente-se a distinção entre os conceitos de produtividade e de competitividade: o primeiro refere-se à capacidade física de produção das empresas no sentido da obtenção de bens e serviços aos mais baixos custos, independentemente de quaisquer outros parâmetros, tratando-se de uma questão meramente quantitativa; o segundo tem um referencial multidimensional, não apenas de produtividade física mas também, e designadamente, de incremento da qualidade, da inovação e do valor acrescentado dos produtos, extravasando amplamente a realidade que o primeiro contempla, e implicando referências ao papel dos RH nesse processo.

sistemas automatizados. Estes por si só não são mais eficazes, apenas apresentam um potencial de eficácia que é preciso virtualizar.

b) **Flexibilidade *qualificacional***, reporta a uma capacidade de adaptação dos saberes- -fazer dos trabalhadores a uma multiplicidade de tarefas diferenciadas, isto é, ao domínio dos diferentes segmentos e fases do processo produtivo. Assim sendo, são-lhes agora exigidas competências amplas e diversificadas opostas às requeridas aos trabalhadores inseridos em organizações pautadas pelos princípios da OCT. A necessidade de uma formação geral e alargada e de uma formação técnica por famílias de profissões impõe-se como uma exigência, quer ao nível estritamente técnico, devido às mutações tecnológicas, quer ao nível de organização hierárquica, onde as barreiras tendem a ser esbatidas dada a nova distribuição irregular de funções e a substituabilidade de quem as exerce, o que faculta fluxos internos de mobilidade entre trabalhadores, bem como dos próprios trabalhadores entre empregos, empresas e regiões.

c) **Flexibilidade *mobilizacional***, assume características distintas, consoante se trate de uma mobilidade externa ou interna.

Nos processos de afectação e distribuição dos RH e das respectivas remunerações no interior das empresas, o objectivo é conseguir uma capacidade de adaptação rápida e eficaz às variações conjunturais, pelo incremento de formas específicas de formação que garantam a polivalência da mão-de-obra. Importa por isso rentabilizar o investimento feito em "capital humano", diminuir os custos de recrutamento e as indemnizações dos afastamentos, promovendo a estabilização dos RH e a sua adesão ao projecto das empresas.

A mobilidade externa tem na sua base uma série de formas atípicas de emprego, que se podem consubstanciar na "fragmentação da forma jurídica da empresa" (Gambier e Vernières, 1985: 107), como é o caso do recurso à subcontratação ou à criação de filiais, o que se traduz igualmente na "fragmentação do mercado interno" (Idem). Privilegia igualmente o recurso a formas precárias de emprego, que se materializam, nomeadamente, no trabalho temporário ou em contratos de duração determinada, consubstanciando-se na "fragmentação da gestão da mão-de-obra" (Ibidem), penalizando o segmento secundário do "mercado de trabalho". Esta externalização visa reduzir os vínculos de ligação dos trabalhadores às empresas, colocando-os em condições que podem ser modificadas, em qualquer altura, consoante as necessidades em mão-de-obra. As empresas vêem-se libertas de uma série de obrigações e direitos históricos dos trabalhadores vinculadas ao contrato de trabalho de tipo fordiano, nomeadamente no que diz respeito à estabilidade e segurança do emprego e às suas consequências em termos de segurança social. A opção pela exteriorização de determinadas actividades ou encargos das empresas está relacionada com as estratégias de uso da mão-de-obra e com as características do "mercado local de trabalho" que determinam a mão-de-obra disponível. É assim determinante o peso das "relações salariais locais" (Michon in Bartoli (coord.), 1982: 102).

d) **Flexibilidade salarial**, visa promover uma adaptação dos rendimentos salariais à situação específica das empresas e/ou à situação global do "mercado de trabalho". O salário é cada vez menos função da concorrência no "mercado de trabalho" e tende a diferenciar-se segundo a situação económico-financeira das empresas e/ou a produtividade individual/ grupal. A nível macro-económico, pretende-se atenuar ou mesmo suprimir um custo que pesa na competitividade das empresas, anulando os seus efeitos de indexação à taxa de inflação. O objectivo é sempre limitar a fixação *ex-ante* dos salários e promover a sua formação em função da produtividade *ex-post*.

e) **Flexibilidade do sistema de segurança social**, orienta-se no sentido de diminuir uma parte das contribuições sociais e fiscais das empresas, as quais limitam a sua liberdade de gestão e orientação dos investimentos e, simultaneamente, ameaçam a sua competitividade. O propósito principal é a redução do hiato existente entre o rendimento líquido dos assalariados e o seu custo global para as empresas, uma vez que o sistema de segurança social é substancialmente financiado pelas empresas, através do salário indirecto.

Do que fica exposto pode concluir-se que as componentes fundamentais da flexibilidade são os salários, o emprego, a qualificação e a mobilidade. Todavia, o salariato não é homogéneo: e se uns estão submetidos a dinâmicas concorrenciais, estratégias que tendem a ser suportadas por grupos específicos que integram o segmento secundário do "mercado de trabalho", sobretudo jovens, mulheres, trabalhadores pouco ou não qualificados e trabalhadores estrangeiros, outros encontram estatutos mais protegidos. Parafraseando Boyer "numa dada sociedade, em qualquer época, existe um tipo de relação [salarial] dominante (...) compatível com uma diversidade de estatutos dos assalariados, segundo os ramos, as regiões e as nações. De facto seria abusivo considerar o espaço social dominado por um salariato como totalmente homogéneo" (1981: 190). Neste sentido alguns autores têm proposto alternativas ao conceito de relação salarial na medida em que se trata de uma categoria abstracta que só faz sentido ser analisada ao nível macro-económico e social, o que não exclui a existência de "relações salariais concretas", com configurações específicas, definidas aos diversos níveis da realidade social, nomeadamente espaços territoriais e organizacionais.

Estas alternativas consubstanciam-se em dois tipos de propostas. Uma primeira traduz--se na análise em termos de "relações salariais intermédias" que enfatizam as ligações entre a relação salarial ao nível sectorial, considerando o sector de actividade como espaço de concorrência e como espaço institucional (Rose, 1992: 12). As "relações salariais intermédias" são maneiras diferentes de combinar formas de uso, de mobilização e de reprodução da mão- -de-obra enquanto "configurações específicas

de espaços particulares em dimensão e em natureza. Em dimensão, no sentido de que aplicam o conceito ao nível da empresa e do sector. Em natureza, porque trabalham em espaços específicos" (Oliveira, 1993: 56) dotados de realidades económicas e sociais particulares. Todavia, e na perspectiva de Rose continuam a inserir-se numa regulação global, e apesar de manterem coerências próprias ao nível do local no qual se produzem, a sua apreensão deve ser reportada ao conjunto (1992: 12). Deste modo, partindo do pressuposto anterior de que "as relações particulares devem ser reportadas a uma interpretação de conjunto, [afirma] não podermos deduzir da análise macro-económica da relação salarial as suas modalidades de existência concreta" (Idem: 13), apresentando a segunda proposta acima referida: a noção de "relação de trabalho e de emprego" (Ibidem) com o objectivo de tentar elucidar os diferentes modos e níveis de construção das relações salariais. A grande diferença desta proposta em relação à anterior é, segundo a nossa perspectiva, o facto de permitir uma análise das componentes da relação salarial em ligação mais estrita com a actividade produtiva, nomeadamente em termos das regras e dos acordos tácitos, dos valores comuns, dos discursos e das práticas características daquela actividade produtiva e das diferentes identidades profissionais existentes no seu seio e ainda a análise dos conflitos, das contradições, dos jogos de poder entre grupos no interior de um espaço produtivo particular. Por contraposição, a noção de relação salarial ou de "relações salariais intermédias" apenas restituem parte da riqueza destas relações porque as tomam de uma forma muito global ou a níveis intermédios, reduzindo-as às dimensões contratuais e convencionais, sub-estimando os conflitos, as contradições e simplificando os jogos de poder, limitando tudo a uma dimensão consensual e negocial.

Retomando a questão da flexibilidade, parece todavia evidente que uma opção de flexibilidade defensiva baseada na mobilização de novos métodos de produção à custa de uma redução salarial e precarização do emprego é insuficiente e indesejável. As questões da qualidade do emprego são tanto mais pertinentes quando se assiste à difusão de um "modelo misto" de gestão do emprego: ao núcleo duro de trabalhadores das empresas que vive uma situação de estabilidade e de salários satisfatórios, opõe-se um conjunto de trabalhadores periféricos que experimenta uma instabilidade do emprego e uma precarização salarial. Torna-se por isso imprescindível repensar a relação salarial. Exige-se uma estratégia de flexibilidade ofensiva baseada numa mutação do conjunto das formas institucionais e não apenas na relação salarial, de modo a promover um novo modo de crescimento/desenvolvimento. Trata-se de recorrer à generalização dos equipamentos flexíveis garantindo a sua potencialização eficaz por intermédio da polivalência e do alargamento das responsabilidades dos trabalhadores. A negociação profissional, baseada na cooperação e compromisso entre empregadores, assalariados e respectivas organizações, deverá ser a base do estabelecimento da nova forma de relação salarial emergente. Mas esta dinâmica não pode descurar a necessidade de apoio de uma política comunitária, nacional e regional/local coerente, pensada igualmente ao nível sectorial, e articulada com base num mínimo de cooperação internacional de modo que a internacionalização não figure mais como um factor de aprofundamento da crise, mas estimule um novo modo de desenvolvimento. Porém os rumos recentes a nível internacional tornam pouco provável este tipo de modernização.

2.4.2. A proposta da abordagem societal na análise do "espaço profissional".

A análise proposta pela abordagem societal interessa-nos particularmente pelo seu enfoque eminentemente sociológico. O nosso objectivo é adoptar, na análise do objecto de estudo que nos ocupa, os pressupostos do modelo de sistema de emprego proposto por Rodrigues (1988a/b), e simultaneamente enfatizar o seu cruzamento com a proposta da abordagem societal. Esta opção prende-se com o facto de a nossa pesquisa empírica contemplar a análise da relação de trabalho e de emprego e das trajectórias profissionais no seio de um sistema de emprego local particular.

A abordagem societal potencia-nos uma grelha de leitura que consideramos de grande pertinência para a análise do nosso objecto de estudo por três razões particulares: por um lado, pela importância que atribui ao "papel central das empresas como espaço de cristalização das tendências fortes da relação salarial tal como ela se constitui numa dada sociedade" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982: 14); por outro porque tem como eixo central de análise da relação salarial, as qualificações dos trabalhadores entendidas como resultado de um processo interactivo entre modalidades de formação, práticas organizacionais e formas de organização colectiva dos assalariados; finalmente, pela importância dada ao chamado "efeito societal" (Idem, 1982), isto é, pelo efeito de força das "coerências societais" (Ibidem) através das quais o salariato de cada país se constrói como uma entidade irredutível em relação à realidade económica e social que o envolve.

O quadro de análise desta abordagem permite-nos enfatizar as componentes de carácter eminentemente sociológico e institucional da relação salarial. A "construção do facto salarial" (Ibidem: 369) surge da coerência da interacção entre a relação educativa, a relação organizacional e a relação industrial que simultaneamente garantem a estruturação e a estabilidade daquele. Esta reformulação da relação salarial em relação à teoria regulacionista alarga o seu contexto de construção relativamente à lógica do capital e critica o seu reducionismo economicista e funcionalista que a considera como fortemente dependente, ainda que não exclusivamente, das forças do mercado. Segundo os autores da

abordagem societal, aquelas são-lhes completamente exteriores, ao contrário do que acontece com a endogeneidade dos determinantes estruturais sociais e institucionais que estão subjacentes à sua construção. Face a esta controvérsia, Rodrigues (1988b: 74) defende uma concepção de "autonomia relativa" da relação salarial face à dinâmica económica, como fica claro na sua proposta de abordagem em termos do sistema de emprego onde dinâmicas sociais e económicas se cruzam de forma que coexistem processos diferenciados de regulação da relação salarial. Trata-se de uma autonomia relativa porque apesar da relação salarial não ser redutível à dinâmica económica e possuir características e uma lógica própria que obriga a reconhecermos a sua autonomia, as transformações institucionais de que é alvo, são elas próprias também condicionadas pelo sistema económico. O que está aqui simultaneamente em causa é a concepção da relação entre indivíduo/estrutura e mais genericamente o grau de autonomia que é concedido ao indivíduo (Oliveira, 1993: 20) considerado como agente sobredeterminado por aquelas ou como um actor resultado e produto mas também produtor e transformador dessas mesmas estruturas. Esta concepção de "autonomia relativa" é por nós partilhada no que diz respeito ao nosso objecto de estudo quando consideramos que os agentes têm projectos sócio-profissionais autónomos que, paralelamente às estratégias de formação postas em prática pelas empresas, podem influenciar as suas trajectórias profissionais, ainda que consideremos uma sobredeterminação por parte daquelas. Por seu turno, o grau de autonomia detido pelos agentes depende do seu capital económico, social e cultural, os quais se encontram inter-relacionados, não se distribuindo de forma uniforme entre as classes e fracções de classe (Bourdieu, 1979b e 1980a).

Inversamente à perspectiva bourdiana, a análise societal considera que é a partir da noção de actor (e não de agente como defende Bourdieu) que se apreende a lógica e a autonomia da organização e da construção do espaço profissional no seio de uma sociedade particular (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982). O "mercado de trabalho" é considerado como um "espaço profissional" centrado na "produção da qualificação como fenómeno dinâmico, multidimensional e complexo, incorporado pelos indivíduos a partir dos sistemas sociais em que estão inseridos e que articulam, de modo coerente" (Oliveira, 1993: 20) factos educativos (característicos do sistema de ensino-formação), factos de organização (característicos da divisão hierárquica e funcional do trabalho) e factos de socialização e regulação dos actores (característicos dos tipos de mobilidade dos trabalhadores). Esta produção da qualificação é suficientemente autónoma e criativa, específica em cada país, mas também mais ou menos genérica no seu interior resultado da justaposição entre os diferentes sistemas e das suas relações mútuas.

É a partir destes princípios que a empresa é concebida como uma organização autónoma inserida no espaço profissional na qual se exprime a coerência das dimensões constitutivas do facto salarial. É um actor que participa, entre os outros, nas relações sociais deste espaço, detendo um papel activo nos processos de socialização, de organização e nas relações sociais que o constroem (Idem). Assim sendo passa-se a integrar as formas de socialização dos trabalhadores na análise da empresa, ou seja, integra-se a empresa na sociedade. É por isso importante alargar o campo de análise tendo em conta o conjunto de relações sociais definidas enquanto "relações de cooperação, de competição e de dominação que os trabalhadores mantêm entre si na produção ou na sua preparação" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982: 240). É, assim, possível dar um sentido inovador à noção de socialização, na qual também a própria mobilidade é considerada como modalidade de aprendizagem de competências sociais e técnicas e como construção activa por parte dos actores de relações sociais e profissionais específicas. Temos a socialização não tanto como um processo de assimilação e de moldagem dos indivíduos pela sociedade mas como um processo de construção interactivo entre os indivíduos e o espaço (Oliveira, 1993: 22). A perspectiva do efeito societal procura exactamente destacar esta relação entre a sociedade e a empresa de modo a evidenciar as regularidades sociais estruturais específicas nacionais, mas não negligenciando os actores, pois as estruturas que contribuem para a definição das identidades destes só têm razão de ser em função das relações sociais que estabelecem entre eles.

O sistema educativo tem grande peso nas ligações que se criam entre mobilidade e qualificações. Recusando-se a noção de neutralidade social das decisões dos actores nas suas escolhas educativas, os autores afirmam que a oferta educativa traduz a forma como determinado tipo de relações sociais actuam no sistema de mobilidade. Ora, esta interacção não pode ser analisada apenas no seio do sistema educativo, deve passar pela abordagem da formação das qualificações e das hierarquias profissionais dentro das empresas e dos constrangimentos que estas criam aos processos de estruturação da mobilidade no espaço.

No contexto da empresa enfatiza-se a relação organizacional enquanto "conjunto de factos de organização (divisão hierárquica e funcional do trabalho, repartição da autoridade e divisão do poder, regras e normas da gestão técnica e de gestão social) que mediatizam as relações entre os trabalhadores, a tecnologia e o sistema industrial mais geral" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982: 109). A empresa aparece então como nível central de análise porque produtora de normas e regras, de formas de autoridade e de dominação e de relações sociais de trabalho. Logo, também não é um lugar neutro,

tendo um papel activo nas relações de mobilidade dos trabalhadores e na formação das suas identidades[34].

A definição e organização dos postos de trabalho não podem ser dissociadas da perspectiva da empresa considerada como constituída pela interacção entre factos de socialização e factos de organização, na medida em que estes resultam da forma como a empresa concebe a socialização dos trabalhadores e a divisão das tarefas na organização. Teoricamente, enfatizando-se a qualificação do trabalhador, é possível a partir destes pressupostos identificar dois tipos de sistemas de trabalho. Num deles, a empresa pré-define os postos de trabalho e as exigências destes vão determinar o perfil do trabalhador; esta é uma forma corrente de organização quando a formação profissional de base dos trabalhadores é precária. A empresa define as tarefas de execução que apenas necessitam de uma curta aprendizagem no posto de trabalho, e diferencia-as nitidamente das tarefas de concepção e de organização; a eficácia deste tipo de organização reside na capacidade do trabalhador se adaptar ao processo de trabalho, funcionando a antiguidade como um elemento-chave de sucesso profissional. No outro, a empresa privilegia a qualificação dos trabalhadores e a organização das tarefas é realizada em função dos seus perfis, o que significa que a qualificação do trabalhador intervém directamente na definição dos postos de trabalho (Idem: 113). O que está aqui em causa é a relação que se estabelece entre o sistema produtivo, a formação dos trabalhadores e respectiva qualificação, não sendo de descurar a importância do sistema de relações profissionais neste processo. A organização não constitui nem uma totalidade homógenea, nem um sistema fechado sobre si mesmo. É a interacção entre factos da organização e factos de socialização que explica que a formação de hierarquias não possa ser apreendida independentemente das formas de socialização dos actores (formação geral, formação profissional, trajectórias profissionais e fileiras de empregos ocupados), nem da divisão do trabalho e organização das tarefas no interior da empresa, muito menos num contexto de crise do emprego como o que vivemos[35].

A relação educativa e a relação organizacional que abordamos até aqui são objecto de conflito. A primeira ligada ao sistema de classes sociais reproduzido pela escola e respectivos processos de competição daí decorrentes; a segunda, às lutas pela classificação e reclassificação influenciadas pela dominação da empresa na organização das tarefas, na gestão da tecnologia e na distribuição do poder. Este sistema conflitual, resultado da inter-acção dos traços específicos da identidade profissional e colectiva dos trabalhadores, é constituído com base na socialização pela escola e pela empresa, entre outros agentes socializadores. Deste modo, cria-se nas nossas sociedades um sistema de gestão dos conflitos, que, por um lado permite aos trabalhadores lutarem contra a dominação da empresa e, por outro, faculta à empresa, constrangida a aceitar estas limitações, a adopção de regras de modo a gerir o conflito eficazmente e a manter a sua autoridade. É com este objectivo que se criam os sistemas de relações profissionais de modo a afirmarem a identidade profissional e colectiva dos trabalhadores. Esta afirmação das identidades é realizada sobretudo em dois domínios: o sistema de remunerações enquanto expressão económica directa do valor atribuído à identidade profissional e o sistema de representação enquanto expressão política da identidade colectiva. Se o primeiro é objecto de maiores conflitos dado que se refere à partilha de rendimentos e consequentemente à capacidade da sociedade se desenvolver pelo consumo e pelo investimento; o segundo remete-nos para o meio mais eficaz de fazer face à dominação económica da empresa e do sistema social, essencialmente orientado por uma lógica de rentabilidade económica. Esta interacção vai resultar exactamente num conjunto de regulamentações, dos quais destacamos os sistemas de qualificação dos trabalhadores, de classificação dos postos de trabalho e de remunerações que vão interagir com o espaço organizacional, contribuindo para o regular, formar e transformar (Ibidem: 193).

O alargamento do conceito de "espaço profissional" ao de "espaço de acção colectiva", pretende englobar uma análise mais rica e mais rigorosa dos comportamentos que decorrem da acção colectiva organizada: em cada país, os actores definem as suas estratégias a partir da autonomia que lhes é concedida; estas encontram as suas orientações dominantes e a sua legitimidade em organizações que extravasam as próprias estratégias dos actores, no entanto, estas estratégias também não são exteriores a estes espaços profissionais, muito pelo contrário, contribuem para reforçar as suas especificidades. Postula-se assim uma interacção dialéctica entre actores e estruturas a partir das quais uns e outros se produzem e reproduzem em permanência (Ibidem: 292).

---

[34] É a partir desta premissa que Maurice, Sellier e Silvestre (1982) definem o conceito de "espaço qualificacional" para a sociedade alemã e o de "espaço organizacional" para a sociedade francesa. Na primeira, verifica-se uma tendência para a autonomia profissional e controlo da mobilidade a partir dos diplomas, enquanto na segunda, observa-se um alargamento do campo de influência das empresas e, consequentemente, uma dependência da mobilidade das suas categorias organizacionais internas.

[35] Para um maior desenvolvimento da influência da crise do emprego nas opções societais, sobretudo no que diz respeito à organização do sistema de trabalho e ao sistema de mobilidade, v. Silvestre (1986) onde se equaciona o carácter das diferentes mudanças realizadas pelas empresas em três países: Alemanha, Japão e França. Saliente-se a importância da formação profissional dos trabalhadores no caso alemão e japonês e portanto o dinamismo próprio da mobilização da mão-de-obra em continuidade com o contexto anterior, sem necessidade de alteração das regras imperantes, e o seu contraste com o caso francês onde a ruptura foi muito maior, impondo-se o desenvolvimento de mecanismos institucionais capazes de fomentar a mobilidade dos trabalhadores.

2.4.3. O "sistema de emprego": uma proposta teórica e analítica de síntese.

Do que ficou exposto é possível afirmar que a partir da teoria da segmentação se efectua uma ruptura com os pressupostos clássicos de análise do "mercado de trabalho", considerando nomeadamente Piore e Berger (1980) que, na origem das estruturações do "mercado de trabalho" estão as incertezas que marcam as actividades económicas nas sociedades industriais. Porém, na medida em que negligencia a "dinâmica de conjunto do sistema económico", "as relações entre o aparelho produtivo e as empresas, por um lado, e a mão-de-obra, pelo outro" e "o papel das forças concorrenciais face às forças institucionais" (Idem), permanece a dificuldade em abordar a unidade do "mercado de trabalho". Ora, esta unidade é implicitamente postulada pela teoria da regulação, em termos da configuração da relação salarial dominante, articulando as dinâmicas do "mercado de trabalho" com as dinâmicas macro-económicas.

No entanto, as formas de segmentação do "mercado de trabalho" são variáveis nos espaços sectoriais, nacionais e regionais/locais. É neste sentido que Mallet propõe uma concepção de "mercado de trabalho" como um "conjunto de fluxos de pessoas entre diferentes estados, fluxos contabilizados num período e numa zona" (1980: 85), em que os empregos ocupados são dotados de características "determinadas pelos modos de utilização da mão-de- -obra" (Idem: 86), os quais estão intimamente ligados às opções estratégicas das empresas e aos seus constrangimentos técnicos e organizacionais. A empresa detém, na perspectiva destes autores, um papel determinante nas decisões relativas à estrutura de empregos disponíveis.

Mallet considera a dificuldade em delimitar espacialmente estas dinâmicas, na medida em que não é possível ignorar as cadeias de mobilidade da população entre os diferentes espaços. Daí que, ainda que admitindo a existência de especificidades de funcionamento de cada "mercado local de trabalho", estas não resultam apenas de fenómenos ocorridos no seu seio, mas também de dinâmicas interespaciais. Assim é sempre problemática a delimitação espacial de um "mercado", sendo mais profícuo procurar a articulação das relações entre agentes presentes nesse espaço. O essencial é "saber como se diferenciam os sistemas locais de emprego e quais as interdependências que os ligam" (Ibidem: 211).

Trata-se de pensar, não em termos de polarização ou segmentação do "mercado de trabalho", mas sim em procurar encontrar, através das diferentes variantes da noção de relação salarial, "uma lógica de diversificação e de caracterização das suas descontinuidades da estrutura do emprego" (Rodrigues, 1988b: 40). Daí perspectivar-se uma abordagem em termos de sistema de emprego, nomeadamente na perspectiva de Rodrigues (1988a/b), que remontando à proposta de Gambier e Vernières (1985) de sistema de emprego ao nível do local, procura dar conta da fragmentação do "mercado de trabalho" no espaço/território, salientando as relações dos agentes com o meio. Ora, assim sendo, também a abordagem em termos de modos de gestão da mão-de-obra deve ser equacionada em termos sistémicos, no quadro da proposta de Rodrigues (1988b: 60), mas também em termos espaciais/territoriais, ao nível regional/local, pois as empresas delineam as suas estratégias de gestão da mão-de- -obra em função das competências disponíveis e das estratégias das outras empresas no interior do sistema local de emprego e, portanto, em interacção com os outros subsistemas locais: sistema de ensino-formação, sistema produtivo e sistema de relações profissionais.

A noção de sistema de emprego proposta por Rodrigues permite-nos dar conta da heterogeneidade e da multidimensionalidade que caracterizam o "mercado de trabalho" e logo do processo de constituição das descontinuidades das estruturas de emprego, não apenas como resultado de uma relação linear entre a variabilidade da procura e a segmentação do "mercado de trabalho", consequência de "aspectos distribucionais" e "aspectos tecnológicos" (Piore e Berger, 1980: 80)[36], mas sobretudo como resultado de uma imbricação entre "um processo de divisão do trabalho e um processo de diferenciação dos modos de gestão da mão-de-obra" (Rodrigues, 1988b: 42).

Perceber a proposta teórica de Rodrigues implica ter presente os seus pressupostos básicos para que possamos apreender a sua complexidade teórica e a sua virtualidade heurística de modo a podermos fazer uso dela, ainda que de forma parcial, como eixo estruturador da nossa pesquisa empírica. Começamos por tratar a sua proposta de abordagem sistémica para depois analisar os contributos retirados das propostas teóricas anteriormente expostas.

Rodrigues constrói o seu modelo partindo de uma abordagem sistémica. Não procura aplicar ao "mercado de trabalho" a Teoria Geral dos Sistemas, mas desenvolver uma forma de análise que lhe permite dar conta das especificidades económicas e sociais de um sistema onde interagem agentes heterogéneos dotados de potencialidades diferentes, quer de decisão e de poder, quer de organização e de antecipação, conforme a sua postura face às próprias condicionantes estruturais ambientais (vectores estruturadores do lado da oferta e do lado da procura de emprego, bem como de variáveis macro-económicas e macro-sociais). Claro que apesar destas dissimetrias quanto à hegemonia das partes que compõem o sistema, concretamente entre a oferta e a procura de emprego, as interacções entre estes dois grandes sistemas, bem como entre os subsistemas que os compõem não são nem lineares, nem pré-determinadas, porque, por um lado, existem fontes de autonomia e, por outro, efeitos

[36] Para um maior desenvolvimento dos critérios de segmentação referidos v. Piore e Berger (1980) e Rodrigues (1988b: 41-42).

em cadeia e de retroacção de uns sobre os outros. Sendo assim, o sistema de emprego não se trata nem de um sistema auto-regulado pelos mecanismos mercantis, nem de um sistema completamente regulado institucionalmente pelo Estado, pelo contrário a sua regulação é "auto-organizadora" (Rodrigues, 1988b: 54) derivada de relações de cooperação e de conflito entre agentes que, através da sua acção, sustentam o equilíbrio dinâmico do sistema. Na pilotagem da acção, os agentes que intervêm na transformação do sistema, são também por ele transformados. Deste modo, procura-se analisar como é que o equilíbrio dinâmico do sistema de emprego é mediatizado por estruturas sociais e económicas, e como se exprime pelas estratégias dos agentes. Daí que este processo de ajustamento coloque no centro da análise os processos de socialização dos agentes envolvidos, dado que estamos face a uma regulação onde estes têm uma margem de autonomia relativa nas suas estratégias de acção face aos constrangimentos mercantis e institucionais.

Como foi referido a proposta de abordagem do sistema de emprego resulta do cruzamento de um conjunto de teorias sobre o "mercado de trabalho" que são recuperadas em determinados aspectos específicos, rejeitadas e criticadas noutros, dando origem a uma proposta de síntese, na qual privilegiaremos particularmente os aspectos positivos retomados, na medida em que as críticas já foram sendo realizadas ao longo da exposição sobre as diferentes teorias do "mercado de trabalho":

- da teoria clássica salvaguarda-se a necessidade de identificar as causas dos possíveis desajustamentos entre a oferta e a procura de emprego, o que irá ser analisado em termos de *stocks*/estruturas e de fluxos/dinâmicas, quer dos postos de trabalho, quer das populações;

- das teorias de inspiração keynesiana mantém-se o princípio de que o motor do sistema de emprego está do lado do sistema produtivo, embora haja uma interacção entre a procura e a oferta de emprego, mas trata-se da designada "interacção dominada" (Gambier e Vernières, 1985: 62);

- da teoria da segmentação recupera-se a ideia de que a oferta e a procura de emprego são heterogéneas. Os critérios desta heterogeneidade resultam do lado da oferta de emprego fundamentalmente dos processos de divisão do trabalho e dos modos de gestão da mão-de- -obra. Do lado da procura de emprego, Rodrigues (1988b) indo buscar o contributo de Bourdieu, salienta que tais critérios se consubstanciam em três níveis analíticos: o nível das classes sociais que nos remete para o volume e para a estrutura do capital detida pelos agentes, nas suas vertentes económica, social e cultural (Idem: 45) e simbólica; o nível dos *habitus* de classe que funciona como sistema de disposições orientadoras das práticas na medida em que integram as experiências passadas e funcionam como matriz de interpretação e julgamento (Ibidem); o nível das práticas sociais que se exprime nos diferentes estilos de vida (Ibidem), aos quais a esfera de trabalho não é alheia, muito pelo contrário é determinante. A articulação entre estes três níveis impõe que os agentes sobredeterminados pela sua posição nas relações de produção tenham acesso diferenciado quantitativa e qualitativamente às macro-estruturas sociais, constituídas pelo que Rodrigues designa de sistema educativo em sentido lato[37], que vão funcionar como mecanismos de filtragem e consequentemente de estruturação das trajectórias sócio-profissionais das classes e fracções de classe[38];

- da teoria da regulação partilha-se o seu pressuposto básico de análise dos fenómenos do "mercado de trabalho" em interdependência com a dinâmica macro-económica na medida em que se influenciam reciprocamente;

- da abordagem societal perfilha-se a necessidade de alargar a análise do "mercado de trabalho" às dimensões institucionais, designadamente ao sistema educação-formação, ao sistema produtivo e ao sistema de relações profissionais, decisivas para um estudo aprofundado das condições de produção, uso, mobilização e reprodução da mão-de-obra; paralelamente (re)apropria-se a ideia de que estes determinantes estruturais, que constituem o que Rodrigues (1991b: 30) designa de sistema de emprego, são dotados de uma coerência societal que explica as diferentes formas de organização dos assalariados e a sua heterogeneidade nas sociedades.

Definidos os pressupostos básicos e as orientações analíticas desta abordagem, passemos à exposição da sua modelização. O modelo procura dar conta da evolução do emprego em qualidade e em quantidade a partir da análise da dialéctica entre estruturas económicas e sociais, por um lado, e estratégias e comportamentos dos agentes, por outro. Porém, encontra-se mais centrado sobre os efeitos da estrutura, o que não significa que o comportamento dos agentes seja ignorado, muito pelo contrário, a análise das estruturas conduz também a uma tipificação do comportamento dos agentes. Todavia considera-se que os agentes se situam numa posição de autonomia relativa face às estruturas, ao invés quer da teoria da regulação que defende uma sobredeterminação dos agentes pelas

---

[37] Na perspectiva de Rodrigues (1991b: 122) o sistema educativo em sentido lato refere-se ao conjunto de "cadeias de aprendizagem" onde o indivíduo está inserido: o sistema de ensino-formação formal, as instituições familiares, os meios de comunicação social, as organizações empregadoras entre outras.

[38] É de salientar que optamos por perspectivar aqui o contributo de Bourdieu na medida em que a sua abordagem procura colmatar insuficiências de algumas abordagens sociológicas consubstanciadas na não consideração da dinâmica do "mercado de trabalho" e do sistema produtivo e da sua interpenetração com a situação condicionada dos agentes nos processos de estratificação social (Rodrigues, 1988b: 44). Por outro lado, permite também ultrapassar o carácter redutor das teorias da segmentação, conseguindo, na nossa perspectiva, minorar o cunho economicista e perspectivar a multidimensionalidade das hierarquias sociais (Ibid: 45).

estruturas, quer da abordagem societal que postula uma autonomia dos actores face às estrututuras económicas e sociais.

A base central do modelo é constituída por um conjunto de *stocks* que são dinamizados por uma complexa teia de fluxos. São quatro os *stocks* básicos em que se divide a condição da população de um país face à actividade económica: a população empregada, desempregada, inactiva e a emigrada. Entre estes *stocks* e no seu interior há um movimento constante de população, isto é, fluxos de dimensão e de composição variáveis. A dinâmica destes fluxos é marcada pelo processo de interacção entre a procura de emprego por parte da população e a oferta de emprego por parte do sistema produtivo. É neste contexto que Rodrigues se refere à "interacção dominada", na medida em que nesta confrontação a oferta domina a procura devido ao seu poder de selectividade e de mobilização. Não é que os agentes da procura de emprego não detenham uma margem de liberdade e de autonomia nas suas escolhas, desenvolvendo estratégias próprias que não são necessariamente constrangidas pelo poder do sistema produtivo, todavia, o grau de sobredeterminação depende do capital económico, social e cultural de que são detentores. Isto é, os agentes mobilizam recursos e desenvolvem jogos e estratégias implícitas, assim como lutas e negociações explícitas com objectivos, que podemos apelidar de forma ampla, de classificação e reclassificação social, embora estando sempre sujeitos, em maior ou menor grau, aos modos de gestão da mão-de-obra que, em última instância, representam a lógica de reprodução do capital.

Se assim é, no sistema de emprego a confrontação entre a oferta e a procura entre *stocks* de população e de postos de trabalho é atravessada por um conjunto de filtros e mediações sociais que os estruturam: os vectores estruturadores da oferta de emprego e da da procura de emprego e ainda um conjunto lato de variáveis macro e meso-económicas e variáveis macro-sociais.

De acordo com o nosso objecto de estudo e partilhando com Rodrigues a importância decisiva e determinativa do sistema produtivo no sistema de emprego, salientamos entre os seus vectores estruturantes os modos de gestão da mão-de-obra, "conceito que abrange designadamente, as formas de emprego, a política de ajustamento do volume de emprego, a organização da mobilidade interna, os critérios de recrutamento, a política de formação profissional, a política salarial, a organização do tempo de trabalho e o grau de aplicação das normas jurídicas por parte das empresas" (Rodrigues, 1988b: 60), que se consubstanciam na nossa análise no domínio das práticas de gestão dos RH. Este conceito abarca exactamente a totalidade de interacções que se pretende analisar neste trabalho que apesar, de se centrar na análise das práticas e estratégias de formação desenvolvidas pelas empresas, as encara como resultado de uma simbiose entre políticas e práticas de gestão dos RH e políticas e práticas de formação. Todavia, este conceito não é dissociável dos restantes vectores estruturadores da oferta de emprego, mantendo entre eles efeitos de retroacção, designadamente, e no que diz respeito ao nosso objecto de estudo, com as estruturas *qualificacionais* e com os modelos organizacionais que, se analisados paralelamente às diferentes modalidades de gestão da mão-de-obra nos permitem dar conta da relação salarial dominante na óptica particular da relação de trabalho e de emprego. A estes vectores, Rodrigues (Idem) acrescenta ainda os processos de produção, os tipos de empresas, as categorias produtivas e por fim as componentes da procura final que, apesar de terem uma importância analítica relativamente menor no nosso estudo, não serão de modo nenhum descuradas, uma vez que entre estes se estabelecem efeitos em cadeia, o que nos permite apreender como é que uns influenciam os outros. Se para Rodrigues o sentido fundamental de análise dos efeitos em cadeia "parte da estrutura da procura final para chegar à estrutura dos modos de gestão da mão-de-obra" (Ibidem: 61), o nosso objectivo é diferente na medida em que se procura saber, por um lado, como é que as estratégias de formação das empresas, resultantes de modos específicos de gestão da mão-de-obra, por um lado, influenciam as trajectórias profissionais dos assalariados e, por outro, como é que as práticas de formação condicionam a capacidade competitiva das empresas, o que exige igualmente a compreensão do seu padrão de especialização produtiva, estudado por nós de forma restrita enquanto a combinação entre a estratégia tecnológica e do par produto/mercado e o tipo de organização do trabalho.

É preciso, contudo, não esquecer que este modelo pressupõe que se tenha em consideração os vectores estruturadores da procura de emprego, nomeadamente o conjunto de políticas de gestão do emprego e da formação (a que já nos referimos no ponto 1 deste cap.) como determinantes chave do acompanhamento dos processos de reestruturação produtiva. Estão em causa as modalidades de gestão do desemprego, da reforma, do apoio aos deficientes, da emigração, bem como a própria lógica do sistema de ensino-formação, que condicionam as estratégias de gestão dos RH das empresas. Entre estes vectores, estão outros de menor importância para o nosso objecto de estudo, todavia é importante referi-los pois as modalidades de urbanização e de acesso à propriedade funcionam muitas vezes como condições decisivas de atracção ou rejeição de fluxos de mobilidade por parte dos RH.

Considera-se ainda todo um conjunto de variáveis contextuais de enquadramento com uma intervenção decisiva no sistema de emprego. As variáveis macro-sociais[39] cuja inclusão visa caracterizar a estrutura dos agentes sociais envolvidos, e as variáveis macro e meso- -económicas que

---

[39] Por variáveis macro-sociais, entendem-se os tipos de família e as modalidades de cultura e de poder no seio dos empregadores, do movimento sindical e do aparelho de estado (Rodrigues, 1988b: 61).

permitem integrar as "condições fundamentais da valorização e realização do capital e da reprodução geral do sistema económico" (Ibidem: 62).

Optar pela abordagem em termos de sistema de emprego/sistema local de emprego pressupõe integrar na análise variáveis (demográficas, educativas, culturais, históricas, ...) não previstas pela teoria clássica. Enquanto nesta última o espaço era "neutro", não desempenhando qualquer papel nos processos de mobilidade da mão-de-obra, impõe-se agora contemplar o território como uma variável explicativa e introdutora de "imperfeições" nas dinâmicas que presidem às iniciativas, quer do lado da oferta, quer do lado da procura de emprego, abarcando assim as relações no seio do sistema produtivo local e nos processos de reprodução da força de trabalho. Por outro lado, na perspectiva de Gambier e Vernières, a qualificação constitui a variável fundamental de uma análise unificada do "mercado de trabalho", o qual agrega no seu seio realidades diversificadas, interligando o aparelho de formação e os processos de divisão do trabalho.

3. Do conceito tridimensional de qualificação ao conceito "unificador" de competência. O modelo de competência.

3.1. O conceito de qualificação e de competência. O seu valor heurístico na análise das trajectórias profissionais e dos processos de formação.

Na abordagem do conceito de qualificação importa retomar a necessidade de se proceder a uma análise sistémica e unificada do "mercado de trabalho", respectivamente a partir do conceito de sistema de emprego e do conceito de qualificação constituindo este último um conceito sintetizador dos movimentos dos actores no "espaço de qualificação" (Silvestre in Tanguy (dir.), 1986: 257). Neste sentido, reportamo-nos à abordagem societal na medida em que propõe uma análise integrada do conceito de qualificação e dos seus sistemas constitutivos, de modo a tornar inteligíveis as coerências societais na construção do “facto salarial” (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982: 369), rompendo com as análises tradicionais que abordam de forma independente os fenómenos relativos ao sistema de ensino-formação, ao sistema produtivo e ao sistema de relações profissionais .

A nossa preocupação reside em procurar problematizar o conceito de qualificação salientando o seu carácter relativo, destacando algumas das dificuldades que o seu uso hoje suscita no novo contexto tecnológico, organizacional e de gestão que tende a emergir nas empresas. Propomos como alternativa unificadora de duas das dimensões do conceito de qualificação - a qualificação do trabalhador e a qualificação do emprego - o conceito de **competência** enquanto conceito operacional que, apesar de estático, nos permite equacionar os processos de formação formais e informais no interior da empresa, analisar os conteúdos da formação formal e o modo como se reflectem no domínio da aprendizagem de conhecimentos/ saberes e da sua concretização em termos de competências.

Todavia, a noção de qualificação será mantida com o objectivo de avaliar o impacto das estratégias de formação na dimensão qualificação do trabalho das trajectórias profissionais tendo presente que o próprio carácter dinâmico do conceito nos permite acompanhar o percurso sócio-profissional e formativo dos indivíduos. Através do conceito de qualificação procuramos apreender o carácter mais ou menos enriquecedor do conteúdo do trabalho desempenhado pelos trabalhadores, o seu grau de autonomia na execução das tarefas, bem como as qualidades requeridas pelas mesmas, analisando, deste modo, a **dimensão qualificação do trabalho** das trajectórias profissionais. A esta são

acrescidas duas vertentes analíticas da relação de trabalho e emprego que nos permitem apreender a **dimensão precaridade** e **carreira** das trajectórias profissionais numa perspectiva longitudinal (problemática aprofundada no ponto 4.3. do cap. III).

3.2. A abordagem do conceito de qualificação numa perspectiva tridimensional.

O conceito de qualificação é uma variável fundamental de análise do "mercado de trabalho", e no nosso caso particular, na análise de trajectórias profissionais, na medida em que nos permite apreender tal como afirma Gambier e Vernières, os processos de "produção (...), utilização (...) [e] reconhecimento" da qualificação (1985: 158).

Adoptar esta perspectiva pressupõe uma análise sistematizada do conceito que contempla três dimensões: a qualificação do trabalhador, a qualificação do emprego e a qualificação convencional (uma definição simplificada da proposta de Cezard, 1976: 18 referida por Rodrigues, 1988b: 185), as quais se encontram intimamente relacionadas entre si com os sistemas que as produzem e constroem, tal como ficou já demonstrado aquando da problematização da proposta de abordagem da análise societal sobre o "mercado de trabalho". É no seguimento desta perspectiva que é possível avançar com a problematização destas três dimensões em termos sistémicos, isto é, considerando, respectivamente, ainda que pouco linearmente, a determinação do sistema de ensino-formação, do sistema de organização do trabalho e do sistema de relações profissionais na definição da qualificação. Tal como afirma Lopes, "a qualificação tendo como base a aprendizagem só pode ser apreendida como processo (e não como resultado)" (1990: 92) onde um conjunto de actores participam na sua produção de forma justaposta e entrecruzada, influenciando-se reciprocamente na sua produção, o que leva a defini-la como um "processo multideterminado" (Idem).

3.2.1. A qualificação do trabalhador.

A **qualificação do trabalhador** consubstancia-se no conjunto de conhecimentos e capacidades do trabalhador que decorrem da sua formação geral e profissional, assim como da sua experiência ao longo da sua trajectória educativa e sócio-profissional. Nesta dimensão assumem um papel relevante os processos de formação e de aprendizagem[40] veiculados pelo sistema de ensino-formação. Saliente-se o facto de não partilharmos a tese da adequação do sistema de ensino-formação ao sistema produtivo, na medida em aquele é dotado de uma autonomia relativa, orientando-se segundo lógicas próprias, temporalidades diferentes e tendo objectivos distintos, não respondendo exclusivamente às necessidades das empresas, mas, genericamente, à "procura social de educação" (Gambier e Vernières, 1985: 165) e à construção da cidadania. Bourdieu e Boltanski (1975: 96) salientam inclusive o facto do sistema de ensino-formação deter um papel reprodutor da posição dos agentes na estrutura social, e não propriamente da força de trabalho qualificado, tendo assim uma certa autonomia em relação ao sistema produtivo.

Porém, o sistema de ensino-formação pode deter um papel modelador e antecipador de perfis profissionais, logo condicionador das próprias necessidades das empresas e dos seus ambientes tecnológico, organizacional e gestionário. Todavia este papel implica um diálogo entre os dois subsistemas, o que nem sempre acontece, traduzindo-se no desfazamento entre a produção de competências e a sua utilização. É neste sentido que hoje algumas empresas face à raridade e/ou à inadequação dos perfis profissionais existentes no "mercado interno e externo de trabalho" optam intencionalmente por promover acções de formação e assumir internamente processos de produção e transmissão de conhecimentos. É imperioso que o sistema de ensino-formação dote os indivíduos de uma formação de base que lhes permita acompanhar os diferentes processos de transmissão e aquisição de saberes desenvolvidos e propostos pelas empresas, bem como para estarem aptos a uma auto-aprendizagem ("aprender a aprender") que lhes faculte a possibilidade de se adaptarem a situações de trabalho cada vez mais voláteis. Não há por isso um divórcio mas sim uma complementaridade necessária e enriquecedora entre sistema de ensino-formação e sistema produtivo.

---

[40] É de salientar que defendemos a perspectiva segundo a qual nem todos os processos de formação (formais e informais) se traduzem em processos de aprendizagem e portanto na construção de novos e renovados saberes/conhecimentos. O que está em causa é justamente a diferença entre ensinar e aprender, pois nem sempre aquilo que é transmitido é aprendido.

É no "mercado de trabalho" que se irão estruturar as relações entre o sistema de ensino--formação e o sistema produtivo na produção e gestão das qualificações. As empresas têm, neste domínio, um papel decisivo, em particular quando estamos actualmente em presença de um "mercado de trabalho" onde as convenções vêem a sua importância minorada em prol de políticas individualizadas de gestão do emprego e da mobilidade. Daqui decorre igualmente, e entre outras razões, a nossa opção teórica, de substituição do conceito de qualificação do trabalhador aliado ao de qualificação do emprego pelo de competência, na medida em que estão cada vez mais em causa os saberes detidos e utilizados pelo trabalhador face às situações concretas de trabalho que resultam frequentemente de processos de aprendizagem formais e informais internos às empresas. Contudo, levanta-se a questão do reconhecimento no "mercado de trabalho" de competências construídas em espaços produtivos concretos.

Optamos pelo conceito de qualificação do trabalhador proposto por Lopes definido como "conjunto de competências ligadas a uma família de profissões, à qual está associada uma determinada valorização societal" (1993: 128), procurando ultrapassar uma concepção redutora e prescritiva que contempla as tarefas a desempenhar no âmbito de um posto de trabalho determinado. Falamos agora em família de profissões, sendo nela que o trabalhador constrói a sua trajectória educativa-formativa e sócio-profissional. Não faz por isso sentido abordar a qualificação do trabalhador independentemente do emprego que ele detém e do(s) posto(s) de trabalho que ocupa. Daqui decorre mais uma vez a proposta do conceito de competência.

Saliente-se ainda que consideramos que os sujeitos detêm um papel estruturante e activo na produção das suas competências. A abordagem dos processos de formação que ocorrem no interior das empresas pressupõe ter em conta as estruturas cognitivas detidas pelos agentes, a sua "predisposição" psicológica para aquisição de novos e renovados conhecimentos/saberes, bem como os seus próprios projectos sócio-profissionais. Estes condicionam a formação e os processos de aprendizagem daí decorrentes tendo um papel determinante na construção dos saberes. Deste modo, não se omite a capacidade de acção e de autonomia dos agentes, ainda que tendo presente as determinações estruturais económicas e sociais (como teremos oportunidade de problematizar nos dois subpontos seguintes).

3.2.2. A qualificação do emprego ou do posto de trabalho.

A **qualificação do emprego** ou **do posto de trabalho** designa "o conjunto das capacidades teóricas e práticas requeridas ao trabalhador para desempenhar as suas funções" (Lopes, 1989: 68) em determinado posto de trabalho. Está directamente associada à organização do trabalho no interior das empresas, sendo condicionada, designadamente, por constrangimentos tecnológicos e pelas estratégias dos empregadores (Gambier e Vernières, 1985), bem como pelas opções em termos de orientação do par produto/mercado.

Até aos anos 50 predominaram as teses que defendiam o determinismo tecnológico. Hoje, nomeadamente, com o contributo da Escola Sócio-Técnica é consensualmente aceite, que a técnica é um factor contingente mas não determinante na configuração da organização do trabalho, logo, na definição dos conteúdos dos empregos e dos perfis profissionais necessários. Ligadas àquelas teses, encontramos também o debate em torno dos processos de desclassificação dos postos de trabalho, designadamente com a generalização dos princípios tayloristas/fordistas da organização do trabalho. Dentre as diferentes perspectivas, destaca-se a de Braverman (1980) que considera que a divisão entre tarefas de concepção e execução gera um esvaziamento do conteúdo técnico e científico do trabalho operário, e consequentemente a destruição do trabalho de ofício. Considera esta situação um traço particular do modo de produção capitalista que, tratando os homens como máquinas, assegura um controlo mais estrito por parte dos detentores do capital sobre o desenrolar do processo produtivo, gerando um movimento de degradação do trabalho humano.

A organização do trabalho reflecte as estratégias das empresas, normalmente decididas unilateralmente pelos dirigentes (empresários/gestores), relativamente à organização da actividade produtiva. É igualmente em função daquelas, que são definidos os conteúdos dos postos de trabalho e sua configuração, o que se reflecte ao nível dos diferentes subsistemas de gestão dos RH. A organização do trabalho é uma forma de classificação e de retribuição dos empregos, produzindo um "processo duplo de reconhecimento" (Alaluf, 1991: 34). Da mesma forma os processos de formação no interior das empresas, criadores de dinâmicas de aprendizagem de conhecimentos/saberes são contingentes com a organização do trabalho. Se assim é, reside nas empresas o poder de reconhecimento e de valorização das competências de que os trabalhadores dispõem ou adquirem, e que utilizam em situação de trabalho, tanto mais se pensarmos nas empresas enquanto "mercados

internos de trabalho" nos quais se particularizam os processos de gestão das qualificações, e consequentemente das trajectórias profissionais dos trabalhadores[41]. Por outro lado, as empresas vêem igualmente as suas opções em termos de organização do trabalho limitadas às qualificações dos trabalhadores disponíveis no "mercado de trabalho". Daqui se depreende a necessidade de problematizar de forma complementar e não antagónica o binómio formação/emprego, bem como a impossibilidade empírica de analisar a qualificação do trabalhador independentemente da qualificação do emprego, separação esta que o conceito de competência permite ultrapassar.

Todavia, é preciso ter presente que "contra a representação realista e fixista que está implicada em certas tradições da Sociologia do Trabalho é necessário recordar que o posto [de trabalho] não é redutível nem ao posto teórico, isto é, a actividade tal como pode ser descrita nos regulamentos, nas circulares, nos organigramas, nem ao posto real tal como pode ser descrito pela observação da actividade real daquele que o ocupa, nem mesmo à relação entre os dois" (Bourdieu, 1979a: 167). Os postos de trabalho são sempre objecto de lutas permanentes porque condicionam o lugar ocupado pelo indivíduo na estrutura social, estes, por sua vez, também por ele condicionados.

3.2.3. A qualificação convencional.

A **qualificação convencional** traduz-se numa classificação, oficialmente reconhecida nos processos de negociação colectiva, consubstanciando-se quer numa definição de categorias profissionais quer numa classificação dos empregos, resultando num conjunto de definições e regras que regulam as funções, a formação e as remunerações afectas a cada categoria profissional.

Esta dimensão da qualificação é particularmente importante na determinação das grelhas salariais. Inversamente ao raciocínio neoclássico, é hoje consensualmente aceite que os salários resultam de processos conflituosos, de lutas sociais entre as forças em presença, concretizando-se numa hierarquização dos trabalhadores em grelhas de categorias profissionais, a que correspondem determinados níveis salariais. Daqui decorre o facto de a própria política salarial constituir uma vertente fundamental nas políticas de gestão dos RH. No caso português, devido ao carácter pouco flexível e mesmo desactualizado destas classificações, as empresas detêm margens de autonomia consideráveis na gestão destas regras, assistindo-se frequentemente a um desfasamento entre o que se encontra prescrito nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho (IRCT) e o que na realidade é praticado.

Todavia, importa não reduzir a abordagem desta dimensão da qualificação ao factor salário, na medida em que os processos de negociação colectiva são igualmente uma realidade relativamente aos conteúdos dos contratos de trabalho, às categorias profissionais dos trabalhadores, aos conteúdos dos empregos e às condições de exercício do trabalho. Consubstanciam-se em processos de elaboração de classificações relativas, quer à qualificação do trabalhador, quer à do emprego, aos níveis nacional e sectorial com repercussões nos processos de classificação/desclassificação/reclassificação dos agentes no seio das hierarquias sócio-profissionais. Ora, como classificações que são, pressupõem a selecção de critérios, os quais nunca são aleatórios nem neutros e, como tal, não podem servir na mesma medida os interesses do lado da oferta e da procura de emprego. Para os trabalhadores, o cerne da luta das classificações são as questões de ordem salarial. Pretendem o reconhecimento da sua "qualificação real" (Freyssenet, 1978: 68) mas também procuram sinais de distinção de estatuto e de prestígio. Para os empregadores, o ponto fulcral da negociação é, para além do problema salarial, em que se pretende remunerar apenas a "qualificação real útil" (Idem), a possibilidade de flexibilização na gestão dos RH, particularmente no domínio da definição de funções atribuídas a cada categoria profissional.

Nas empresas com padrões mais actualizados de gestão dos RH concebem-se frequentemente grelhas internas de classificação de postos de trabalho para os "qualificar" e hierarquizar, bem como "racionalizar o modo de remuneração próprio [e mais adequado] à empresa" (Stroobants,1993b: 74)[42]. Daqui resultam os designados sistemas de "appelations- -maison" (Idem), negociados ou não com as organizações sindicais, "que tendem a definir qualificações específicas, a limitar a mobilidade dos assalariados a um mercado de trabalho interno e a individualizar os salários" (Ibidem:75).

Em Portugal dispomos de dois instrumentos fundamentais de classificação e de elaboração de nomenclaturas profissionais, para além das existentes ao nível sectorial: a estrutura dos níveis de qualificação (ENQ) e a classificação nacional das profissões (CNP).

A primeira ENQ foi elaborada em 1977[43] e depois actualizada em 1978[44] não sendo esta última mais do que uma reprodução da primeira com pequenos ajustamentos, designadamente ao nível da categoria "quadros", isto é, o antigo nível "dirigentes" desaparece e as suas funções são incluídas no

---

[41] V. no subponto 4.1. do cap. III a fig. III.1 acerca do modelo explicativo da análise empírica que traduz já, entre outras questões, este tipo de problematização.

[42] Para uma análise dos processos técnico-metodológicos, das funções e dos objectivos das técnicas de classificação dos postos de trabalho e de avaliação de funções consulte-se, nomeadamente, Repartição Internacional do Trabalho (1987).

[43] Definida no Decreto-Lei nº 49A/77 de 12/7.

[44] Definida no Decreto-Lei nº 121/78 de 2/6.

nível "quadros superiores". Os critérios que presidiram à sua construção foram, por um lado, a qualificação do trabalhador avaliada por intermédio da sua formação (escolar e extra-escolar) e experiência profissional e, por outro, a qualificação do emprego em que a avaliação foi feita com base no grau de autonomia requerido pela função que o trabalhador ocupa. O objectivo fundamental da ENQ é fornecer grelhas homogéneas de classificação dos empregos aplicáveis nas negociações dos IRCT de todos os sectores de actividade (contratos colectivos de trabalho (CCT)), de grupos de empresas (acordos colectivos de trabalho (ACT)) ou de empresas (acordos de empresa (AE))[45]. Porém, a harmonização pretendida é posta em causa por duas razões: por um lado, a inserção de uma dada profissão num determinado nível da ENQ depende da relação de forças que se estabelece entre as associações representativas dos trabalhadores e dos empregadores, o que se traduz em grandes discrepâncias. Isto é, as mesmas profissões integram-se em níveis diferentes nos vários CCT, resultado do poder das forças em presença e logo das negociações alcançadas; por outro lado, as empresas nem sempre utilizam este enquadramento no preenchimento dos quadros de pessoal e do balanço social, utilizando as classificações que mais lhes convêm por diferentes razões, frequentemente por desconhecimento ou por aquele ainda não estar previsto nos CCT respectivos. Assim sendo, este instrumento de classificação das qualificações carece de grande fiabilidade, o que explica o facto de dele não fazermos uso na análise das trajectórias profissionais.

Paralelamente, dispomos de uma CNP, tendo a primeira sido criada, no nosso país, durante a vigência do regime corporativista. O objectivo de uma CNP é a constituição de agrupamentos de profissões com propósitos vários, desde a elaboração das classificações dos empregos até à de nomenclaturas estatísticas. Até 1994, vigorou a CNP editada em 1980 (SICT/MT, 1980) cujos critérios de agregação utilizados eram vários, tais como a semelhança da natureza do trabalho executado, das áreas de conhecimento, dos graus de formação, das máquinas e dos equipamentos manobrados. Actualmente dispomos de uma nova CNP(IEFP/MESS, 1994) que entrou em vigor em 1995[46] e que foi por nós utilizada na definição dos perfis profissionais dos trabalhadores do sector têxtil, cujas trajectórias profissionais foram objecto de análise[47], bem como no trabalho de definição dos lugares de classe individuais e do grupo doméstico de origem. Um dos critérios de agregação utilizados anteriormente mantém- -se, isto é, a natureza do trabalho efectuado definindo a profissão caracterizada em sentido lato.

A este acrescentou-se o critério competência, consubstanciado no seu nível definido em função da complexidade e da diversidade de tarefas, bem como no seu tipo definido pela amplitude dos conhecimentos, pelos utensílios e máquinas utilizadas, pelo material com que se trabalha e pela natureza dos bens e serviços realizados (adaptado IEFP/MESS, 1994: 3). Ainda que não tenhamos efectuado um estudo comparativo aprofundado das duas últimas CNP podemos dizer que os critérios de constituição dos grandes grupos de profissões são muito próximos, apesar da caracterização actual de cada uma das profissões ser objecto de maior rigor e precisão, resultado de uma maior acuidade na operacionalização dos indicadores. A grande inovação é a constituição de um novo grande grupo dos "Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio" que surge da agregação de profissionais enquadrados em quatro grandes grupos da CNP de 1980: "Pessoal de Profissões Científicas, Técnicas, Artísticas e de Profissões Similares", "Pessoal do Comércio e Vendedores", "Pessoal dos Serviços Pessoais e Domésticos e Trabalhadores Similares" e "Pessoal Administrativo e Trabalhadores Similares", ainda que o primeiro grande grupo assuma um peso significativamente maior em relação aos restantes na constituição do novo grupo, o qual é igualmente objecto de introdução de novas profissões. Este reúne assim todos os profissionais que desempenham tarefas predominantemente técnicas e especializadas nos diferentes ramos científico, artístico e tecnológico, sem que detenham uma formação superior, mas geralmente de nível intermédio (cursos técnicos ou cursos médios). A sua introdução surge como reflexo das mutações económicas e sociais que a sociedade portuguesa tem vivido nas últimas décadas com repercussões no mundo laboral e consequentemente ao nível das profissões, bem como ao nível da própria estrutura de estratificação social. Este grupo de técnicos e profissionais intermédios é o núcleo inovador em termos de profissões em Portugal e, apesar de ainda escasso, resultado da abolição do ensino técnico comercial e industrial após 74, encontra-se hoje em recuperação com a actual reforma do sistema educativo, sendo um dos grupos em que se depositam maiores responsabilidades e esperanças quanto à possibilidade de impulsionarem o processo de desenvolvimento sustentado da estrutura económica portuguesa.

---

[45] Na nossa exposição referenciamo-nos fundamentalmente aos IRCT consubstanciados nos CCT na medida em que são estes que imperam no sistema de relações profissionais nacional, bem como os que encontramos nas empresas que foram objecto de estudos de caso.

[46] A propósito da comparação entre a CNP editada em 1980 e a Classificação Internacional Tipo das Profissões (CITP) de 1988 que foi utilizada na realização do Censo de 1991 (com os respectivos ajustamentos) e que serviu de base à CNP actualmente em vigor v. Lima, Dores e Costa (1991).

[47] A definição dos perfis profissionais tipo que realizamos baseou-se na análise de várias fontes: a descrição de profissões da CNP (IEFP/MESS, 1994) e do CCT do subsector têxtil (1994), na observação directa do desempenho profissional dos trabalhadores no seu posto de trabalho, na descrição das tarefas que os trabalhadores afirmavam executar a partir da análise dos seus depoimentos e no Reportoire français des emplois elaborado pelo CEREQ (1973). V. anexo F.

A análise das repercussões destas classificações e sua utilização nas empresas foi sendo por nós analisada ao longo da exposição. Reafirme-se no entanto, que as empresas moldam e adaptam as classificações nacionais existentes, nomeadamente em termos de equiparação da CNP à ENQ, à sua realidade concreta, acabando aquelas por funcionar como um "instrumento de gestão da mão-de-obra" (Lopes, 1989: 68). Por outro lado, "a classificação dos trabalhadores segundo os níveis de qualificação é feita (...) a partir das categorias profissionais que eles detêm no quadro da convenção colectiva respectiva, o que introduz discrepâncias face às suas qualificações pessoais e às qualificações dos empregos que eles ocupam. Estas discrepâncias são ainda maiores pelo facto de a correspondência entre níveis de qualificação e categorias convencionais não estar ainda uniformizada para todas as convenções colectivas" (Rodrigues, 1988b: 188).

É ainda de salientar que estas taxonomias sociais enquanto conjunto hierarquizado de profissões ou de níveis de qualificações resultam de relações de força e de lutas simbólico- -ideológicas que se estabelecem nos processos de negociação colectiva, e não de processos científicos de categorização, actuando todavia como meios de legitimação e de naturalização da ordem estabelecida. Os processos de negociação das nomenclaturas profissionais são deste modo uma dimensão da luta de classes (Bourdieu e Boltanski, 1975: 105-107)[48] .

3.3. A qualificação como processo de categorização social.

Postulamos a problematização do conceito de qualificação em termos do seu reconhecimento societal, o que nos remete para a teia de relações sociais que se estabelecem entre os actores. O caminho percorrido para chegar a esta problematização decorre dum processo de amadurecimento teórico que acompanhou as transformações ocorridas no sistema produtivo, no sistema de ensino-formação e no sistema de relações profissionais, e em sentido mais amplo, no sistema de emprego.

Por contraposição às perspectivas mais tradicionais de abordagem do conceito de qualificação, designadas de concepção "substancialista"[49] que consideravam apenas o desdobramento do conceito em duas dimensões: a qualificação do trabalhador e a qualificação do posto de trabalho, as perspectivas comummente apelidadas de "relativistas" vêm salientar a dinâmica conflituosa em que assenta o reconhecimento da qualificação, referenciando as lutas salariais e de etiquetagem social subjacentes a tais processos de categorização social. Na realidade, ainda que conferindo às competências detidas pelos indivíduos um papel central na nossa pesquisa, designadamente por nos centrarmos em dinâmicas de formação que interceptam, construindo, as trajectórias profissionais dos agentes, importa relevar o facto de estar sempre em causa, não apenas a utilização das competências, mas o seu reconhecimento e a sua valorização, assim como a sua regulamentação e legitimação dentro e fora da empresa. É no seio desta perspectiva que é emerge a terceira dimensão do conceito de qualificação: a qualificação convencional, a qual remete para um conjunto de teorizações que procuram salientar os processos sociais de hierarquização sócio-profissional das qualificações.

Naville salienta que a qualificação constitui uma realidade complexa onde se confrontam duas questões fundamentais. Em primeiro lugar, a qualificação encontra-se directamente associada ao tempo de aprendizagem: um trabalhador será tanto mais qualificado quanto maior fôr a duração da sua aprendizagem. Em segundo lugar, a classificação dos empregos, à qual corresponde uma hierarquia

---

[48] Para um maior desenvolvimento da problemática sociológica inerente às taxonomias sócio-profissionais v. designadamente Desrosiéres e Thévenot (1988); Pinto (1985) e Queirós (1991).

[49] Sinteticamente, estas abordagens procuravam do ponto de vista sociológico apreender os movimentos de qualificação/desqualificação associados à evolução tecnológica, enquanto do ponto de vista da Economia neoclássica tendiam para uma explicação os desvios salariais individuais pelas diferentes "qualidades" da mão-de-obra (Campinos-Dubernet e Marry in Tanguy (dir.), 1986: 199). Para uma análise sintética desta temática v. designadamente Campinos-Dubernet e Marry in Tanguy (dir.), 1986: 199-205. Cf. igualmente os contributos particulares de alguns dos autores mais representativos desta abordagem, designadamente Becker (1983); Friedmann (1973) e Freyssenet (1978).

salarial, traduz dinâmicas conflituosas de negociação, não tendo correspondência com a qualificação que o trabalhador mobiliza no seu trabalho. "A qualificação corresponde assim a um saber e a um poder" (Naville, 1956: 130-131).

A este propósito, também Rolle e Tripier (1978) salientam a articulação entre o valor de uso (as competências) e o valor de troca da força de trabalho (o salário). Consideram fundamental estudar a qualificação como um processo social, analisando as condições de acesso à educação e aos empregos e as "condições de utilização da força de trabalho" (Idem: 214), consubstanciadas na divisão do trabalho. Nesta perspectiva, o sistema de ensino-formação desempenha um papel central na determinação da qualificação e o sistema produtivo na sua utilização.

Bourdieu (1978), centrando-se nos processos de reprodução social, debruça-se sobre os movimentos de classificação/desclassificação/reclassificação que ocorrem na sociedade, e se consubstanciam em lutas pelo reconhecimento dos títulos escolares, em que os processos de distinção social tomam forma no sistema de ensino, por intermédio da valorização de títulos raros. Ora, a valorização de determinados títulos escolares conduz à valorização de determinadas profissões. O autor salienta o facto de este processo se ter agudizado com a massificação da educação e, concomitantemente, com o acesso à escola de classes e fracções de classe até aos anos 60 excluídas dos processos de escolarização, passando a escola a constituir um espaço privilegiado de concorrência entre as classes sociais, logo, da dialéctica da classificação/desclassificação/reclassificação. Este processo condiciona directamente a estrutura dos postos de trabalho, pois o sistema produtivo orienta a sua estratégia de alocação dos agentes aos empregos em função das qualificações disponíveis no "mercado de trabalho", de modo a daí poder retirar as maiores vantagens, reproduzindo, de certa forma, as hierarquias já constituídas no sistema de ensino-formação.

As classificação são assim processos simbólico-ideológicos, produto de lutas entre as classes ou fracções de classes sociais pela defesa e ampliação do seu capital económico, cultural e social. Os diplomas obtidos e legitimados pelo sistema educativo reflectem-se na organização do "mercado de trabalho" e, concomitantemente, na organização e divisão do trabalho no interior das empresas. As categorizações formais de classificação dos empregos e das profissões reflectem esta dinâmica de carácter estrutural, mais de cariz ideológico e político do que de cariz técnico e económico, não sendo imparciais nem ausentes de elementos de poder e de dominação. Por isso não é líquida, nem linear a correspondência entre os três sistemas da qualificação.

Por estarmos face a uma realidade social complexa, impõe-se analisá-la pela sua própria natureza, não limitando a abordagem à correspondência entre as suas três dimensões. Pelo contrário, a interdependência e a complementaridade entre elas são mais vincadas na fase de desenvolvimento técnico e económico que caracteriza as nossas sociedades, o que significa que o "sistema de produção da qualificação" está cada vez menos dependente das propriedades intrínsecas de cada um dos seus sistemas constitutivos e cada vez mais dependente das redes de interacção que se estabelecem entre eles (Lopes, 1993: 149).

3.4. Do modelo de qualificação ao modelo de competência. Uma alteração paradigmática na análise dos processos de produção e de gestão dos saberes.

3.4.1. Os limites do modelo de qualificação. Pressupostos básicos da opção pelo modelo de competência.

Tal como foi salientado, presencia-se um pouco por toda a parte, processos de reestruturação produtiva que tornam imperiosa a renovação das competências dos agentes.

A procura de uma política de qualidade adequada aos novos constrangimentos resultantes das alterações do funcionamento da economia mundial e das próprias preocupações com as modificações demográficas e ecológicas resultantes do modelo de desenvolvimento imperante até aos anos 80, conduz à procura de um novo modelo de competitividade, não mais assente apenas nas economias de escala, mas sobretudo em "economias de aprendizagem" (Rodrigues, 199b: 19) e de gama. Este modelo de focalização na qualidade surge em determinadas empresas que procuram "sair da crise pela alta" (Zarifian in Stankiewicz (org.),1988: 77-82), formalizando a sua estratégia no sentido de aceitarem realizar o "complexo" e o "simples", de produzirem produtos e serviços de elevado valor acrescentado (Idem: 77) e de elevada qualidade, de reduzirem os prazos de execução e entrega e de se ajustarem às necessidades específicas dos clientes (Boisard e Letablier in Stankiewicz (org.), 1988: 83) de forma a diferenciarem-se dos seus concorrentes.

Se no modelo da OCT, funcional num meio ambiente estável, o que estava em causa era a execução de um conjunto de tarefas simples afectas a um posto de trabalho específico, com o desenvolvimento de formas de flexibilidade tecnológica e organizacional, exige-se aos sujeitos competências mais amplas e abrangentes, não apenas individuais, mas fundamentalmente colectivas e sociais, apelando a uma intervenção quotidiana activa e criativa. Estas exigências impostas aos trabalhadores são acompanhadas pela modernização dos padrões de gestão dos RH que procuram implementar novas formas de mobilização da mão-de-obra e uma gestão individualizada das competências. D' Iribarne (1989) salienta o facto de serem as próprias empresas a tenderem a desestruturar o trabalho taylorizado e a criarem espaços de liberdade nos quais cabe a cada trabalhador

gerir o seu domínio de especialização. Trata-se de desenvolver uma estratégia de qualidade total, que se inicia fora da empresa com a resposta às exigências dos clientes e se traduz internamente num conjunto de parâmetros de qualidade ao nível do subsistema técnico, organizacional e sócio- -cultural.

Esta problemática é tanto mais pertinente quanto maior fôr a "fragilidade dos sistemas técnicos integrados" (Idem: 154) que exigem não só a sua "fiabilidade técnica" (Ibidem) mas igualmente a sua "fiabilidade sócio-organizacional" (Ibidem) na intervenção de cada um dos trabalhadores cuja organização e gestão do trabalho é realizada em equipas. De outra forma, corre-se o risco de pôr em causa o funcionamento de todo o sistema produtivo[50].

Paralelamente, como os sistemas produtivos são cada vez mais específicos e contingentes com o tipo de produto fabricado e com o mercado para o qual se dirigem, a mobilização dos trabalhadores no espaço da empresa, torna inevitável incluir nas políticas de gestão dos RH, políticas de formação, traduzidas em práticas de formação contínua decisivas para garantir o ajustamento, a valorização e potencialização dos RH internos.

Este contexto organizacional emergente leva-nos a questionar o modelo da qualificação e a optar por uma análise em termos de modelo de competência. A ruptura proposta encontra as suas raízes numa série de factores explicativos, de entre os quais problematizamos aqueles que consideramos mais pertinentes para a análise do nosso objecto de estudo. O modelo de qualificação pressupõe, como vimos, uma correspondência entre a hierarquização dos diplomas e a dos empregos, baseando-se num paradigma de adequação entre educação/ formação/emprego. Ora, como já foi abordado anteriormente, esta adequação é impossível e o desajustamento imprescindível, quer porque as estruturas produtivas têm dificuldade em definir com precisão as suas necessidades em qualificações e de as propor em tempo útil, compatível com a possibilidade de resposta do sistema de ensino-formação, quer porque este último tem como principal missão formar cidadãos conscientes e solidários aptos a desenvolver as suas capacidades e potencialidades, enquanto o sistema produtivo tem como objectivo fundamental a rentabilização das suas actividades.

O modelo de competência vai justamente pôr em causa tais objectivos meramente utilitaristas e economicistas por parte das empresas, atribuindo-lhes uma responsabilização social na formação e na gestão dos conhecimentos/saberes. É neste sentido que cabe às empresas procederem a "investimentos de forma" que, quando pensados ao nível das competências, pressupõem um investimento para "dar forma" aos RH de modo a estes poderem ter um determinado uso no seio do espaço produtivo particular, bem como o seu respectivo reconhecimento na relação trabalhador e empregador. Todavia, Zarifian (in Tanguy (dir.), 1986: 240-244) critica o conceito, considerando que o próprio termo "investimento" cria uma "pseudo-homogeneidade" (Idem: 242) de processos que se orientam segundo princípios e objectivos distintos, ao equiparar os investimentos em mão-de-obra aos investimentos materiais. Apesar das críticas, consideramos ser um conceito interessante no âmbito da produção de saberes, na medida em que extravasa a dimensão financeira do investimento e o alarga a uma dimensão de investimento técnico e sócio-cultural em formação.

Por outro lado, o uso do conceito de qualificação é fonte de grande rigidez para a gestão dos RH devido às convenções a que está associado, tornando-se frequentemente incompatível com a fluidez, flexibilidade e incerteza hoje presente nas actividades produtivas. O modelo de competência, propondo uma gestão das competências no interior da e pela empresa, ultrapassa a impossibilidade de ajustar a qualificação do trabalhador à qualificação dos empregos e desta forma evita uma gestão regressiva das qualificações, isto é, processos de desqualificação que tendem, por um lado, a excluir os menos qualificados e os menos escolarizados, e por outro, à não utilização dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nos seus processos de aprendizagem que, não sendo mobilizados nem potencializados resultam em "processos de esclerose" (Lopes, 1993: 132) das competências. No modelo de competência, a própria concepção de gestão dos RH que lhe está associada, implica tratar internamente, por intermédio de uma formação qualificante, as competências dos trabalhadores, evitando-se preventivamente, nomeadamente os problemas extremamente graves de desqualificação resultantes, por exemplo, de situações de desemprego de longa duração. Assim sendo, a adequação simplista entre formação/emprego é questionada, complexificando-se as relações entre sistema de ensino-formação e sistema produtivo.

Propomos tratar no domínio da gestão dos RH a qualificação do trabalhador associada à qualificação do emprego na vertente da competência, substituindo aqueles termos por este e optando por um novo paradigma: o modelo de competência. Claro que é impossível negligenciar a dimensão da qualificação convencional uma vez que esta continua a estar presente, a manter a sua actualidade e os seus constrangimentos. No entanto, o reconhecimento da qualificação não é mais abordado como um problema de classificação do emprego, mas como meio de transformação simultânea do agente e da empresa, pressupondo um modelo de gestão dos RH em que se procura articular o projecto individual do trabalhador com o projecto da empresa, ainda que ao serviço da estratégia da empresa. Desta forma, afasta-se o enfoque conflitual do modelo de qualificação presente nas classificações dos empregosl.

Porém este modelo não é objecto de consenso. Enquanto alguns autores o criticam por enfatizar uma gestão individualizada dos RH que ignora o quadro institucional de enquadramento e de gestão

---

[50] Para uma maior desenvolvimento da problemática exposta pelo autor v. D' Iribarne (1989: 154-156).

colectiva, outros afirmam-no como o modelo de responsabilização social da empresa na mobilização e gestão dos RH, nos quais apostam como um dos seus factores fundamentais de competitividade numa perspectiva da sua valorização e potencialização.

3.4.2. O conceito de competência e a sua tradução no domínio dos saberes/conhecimentos.

Importa saber o que entendemos por competência, já que se trata de um conceito polissémico, ainda pouco consolidado teoricamente e objecto de múltiplas definições e controvérsias.

Consideramos, tal como Le Boterf (1989a: 59), que a qualificação faz referência a um conjunto de competências que assentam na detenção de um conjunto de saberes. É sob esta perspectiva que nos propomos tratar a dimensão qualificação do trabalho na avaliação das trajectórias profissionais, bem como na análise dos conteúdos de formação e respectivos domínios dos saberes/conhecimentos a que aqueles dão acesso, bem como da produção de competências se resultarem em verdadeiros processos de aprendizagem com aplicação concreta no quotidiano de trabalho. Na perspectiva de Le Boterf (Idem), que seguiremos de perto nesta abordagem, a competência integra um conjunto de saberes que, se traduzem em:

- saberes propriamente ditos, enquanto conjunto de conhecimentos gerais ou especializados concretizados em conhecimentos teóricos, em conhecimentos técnicos ou no domínio de certas linguagens científicas ou técnicas;
- saberes-fazer, que se concretizam no domínio da utilização de instrumentos, ferramentas ou máquinas e de métodos em contextos de grande especificidade cujo grau de transferibilidade para outra situação de trabalho é muito variável;
- saberes-ser/estar ou saberes-fazer sociais, definidos como o conjunto de atitudes e de comportamentos dos agentes na sua actividade de trabalho e das suas maneiras de agir e de interagir. Estas competências sociais são indissociáveis dos factores de motivação, de implicação e de envolvimento no trabalho;
- saber-aprender, que remetem para as actuais exigências e características dos empregos, que estando em constante evolução, exigem actualizações permanentes baseadas em processos de aprendizagem verdadeiramente consequentes em novos e renovados saberes e competências;
- fazer-saber, que no fundo se resume à necessidade actual de fazer da empresa um meio educativo por excelência, dimensão tanto mais importante na sociedade portuguesa dadas as carências *qualificacionais* profissionais e escolares da nossa população activa[51].

Deste modo, a competência tem um conteúdo altamente diversificado, mas que em nossa opinião deve ser alargado a duas vertentes fundamentais, que tendem a englobar as anteriores, mas que carecem de formalização explícita na tipologia proposta: as competências colectivas e as competências tácitas.

Como afirma Le Boterf "nenhum indivíduo possui por si só o conjunto de informações necessárias à condução de uma operação" (Ibidem: 64). Cada vez mais nos novos contextos de trabalho são decisivas as competências colectivas enquanto verdadeiros "sistemas de competências da empresa" (Ibidem, 1990a: 24, 50) em detrimento das competências individuais devido à importância que as actividades integradas exercidas em equipa adquirem nas empresas. A competência colectiva é exactamente a capacidade do grupo reflectir sobre si mesmo, de analisar os seus erros e de aprender com as suas experiências a conceptualizar e a resolver os problemas que se lhe colocam. Para tal, são necessários "referências comuns (relativos às tarefas efectivas, aos sistemas de representações do processo produtivo, à terminologia usada); modalidades de execução coordenadas (coordenação espacial e temporal); estratégias de minimização dos custos das consequências destas operações" (Navarro, 1990 citado por Ménard, s.d.: 65). Leplat "insiste na emergência de um referencial comum e sobre os modos de regulação colectiva da carga mental" (1990 citado por Ménard, s.d.: 65).

Estas perspectivas sócio-cognitivas salientam igualmente a pertinência dos mediadores dos processos de aprendizagem estarem associados simultaneamente às competências sociais (os saberes-ser/estar ou saberes-fazer sociais). Demonstram a necessidade de se ter em conta, para além dos aspectos sócio-cognitivos da aprendizagem acima expostos, os elementos psico-sociológicos, referindo-se designadamente às expectativas face aos papéis e às normas informais do grupo que condicionam a interacção entre os colectivos de trabalho. Trata-se de postular o desenvolvimento das designadas "competências de 3ª dimensão" (Aubrun e Orofiamma, 1990), para além das competências de carácter técnico, considerando- -as como "a 3ª dimensão do comportamento" (Idem: 7), definido este como detendo mais duas dimensões: a cognitiva e a psico-motora. As "competências de 3ª dimensão", tal como os próprios autores consideram, carecem de definição precisa. Remetem para "características relevando da socialização, o que pode significar o simples respeito de regras e de códigos ou mais profundamente, modificações de representação social e/ou do «*habitus*»" (Ibidem: 9). Destacam, deste

[51] Procuramos fazer um paralelismo entre os conteúdos das acções de fomação ministradas nas empresas, objecto de estudos de caso, com o domínio dos saberes/conhecimentos que se destinam desenvolver. Parelalemente procedemos à sua correspondência a um conjunto de competências que potencialmente serão desenvolvidas em situações de trabalho como resultado da concretização dos processos de aprendizagem.

modo, a dimensão comportamental subjacente à competência no quadro de um novo contexto de trabalho que exige uma redefinição de actividades: a organização qualificante (Ibidem: 20).

As competências sociais adquirem actualmente uma importância acrescida na medida em que muitas empresas pretendem envolver os assalariados no sucesso do seu projecto. Foi neste sentido que a Escola das Relações Humanas nos alertou, e o actual ênfase colocado na cultura de empresa não é mais do que um incentivo à motivação e à implicação no projecto da empresa, uma "medida onde o controlo da conformidade cultural é uma alternativa escolhida (...) para compensar o desaparecimento directo do controlo do comportamento produtivo" (Ménard, s.d.: 67). É neste tipo de posicionamento que residem outras críticas ao modelo de competência, acusando-o de fomentar comportamentos de conformismo social a favor da estratégia da empresa, potenciando comportamentos enformados pelo consenso e negligenciando o conflito como factor promotor de mudança (Courpasson e Livian, 1991: 4).

Transversais a todo o tipo de competências são as designadas competências tácitas que são cada vez mais objecto de atenção quando se pretende utilizar eficazmente as "verdadeiras" competências dos trabalhadores. Caracterizam-se pelo seu carácter informal e resultam da experiência de trabalho e de vivência laboral, sendo dificilmente sistematizáveis, até porque se encontram englobadas nas restantes. Segundo Le Boterf (1989a: 64) abarcam na generalidade três dimensões: os comportamentos rotineiros adquiridos por aprendizagem informal e que resultam em actos parcialmente inconscientes, os designados "truques de ofício" pelos quais os trabalhadores encontram soluções para situações imprevistas e ainda os comportamentos de cooperação que derivam da natureza colectiva do processo de trabalho e que permitem a uma equipa trabalhar eficazmente e melhorar a performance global do processo de produção. É exactamente nesta complementaridade entre competências, que depende das interacções que os trabalhadores mantêm entre si e com a direçcão da empresa que reside a eficácia da organização produtiva, o que leva alguns autores, nomeadamente D' Iribarne (1989: 150) a afirmarem estarmos face a uma reorganização profissional que se concretiza no que designa de "neo-ofícios", que agregam a dimensão colectiva e a dimensão individual da competência, consubstanciando-se na especialização num domínio de actividade determinado, a par do conhecimento amplo de toda a dinâmica produtiva.

Do que ficou exposto resulta claro que o modelo de competência implica tal como afirma Ménard (s.d.: 56) "recentrar a qualificação sobre a pessoa" e, nós acrescentamos, sobre a empresa. E tal como já foi referido, apesar do conceito ser ainda alvo de grandes impasses e de múltiplas perspectivas, os diferentes autores estão de acordo quanto ao facto de a competência se referir às qualidades desenvolvidas pelos agentes ao desempenharem as suas actividades de trabalho. Tal como afirma Lopes, as competências são conhecimentos operacionalizáveis, isto é, o saber mobilizar os conhecimentos e as qualidades para fazer face a uma dada situação ou a um dado problema que é colocado (1993: 131). Se assim é, estamos a enfatizar a "relação entre os homens, os seus saberes e os empregos ocupados" (Mandon, 1986: 32 citado por Lopes, 1993: 131-132). Daí, mais uma vez, a referência à unificação que o conceito de competência permite realizar entre a qualificação do trabalhador e a qualificação do posto de trabalho. É criticando a noção de comportamentos profissionais correspondentes às competências efectivamente aplicadas em determinados contextos de trabalho, que Courpasson e Livian (1991: 5) consideram tratar-se, por um lado de um conceito ambíguo, sem definição precisa porque associado a contextos sectorias e empresariais específicos e, por outro, de um conceito estático pois remete para um conjunto de saberes mobilizados numa situação de trabalho particular, ignorando as trajectórias profissionais dos agentes (ao contrário do que acontece no conceito de qualificação). Todavia, na nossa perspectiva, as competências detidas por um agente num determinado momento e numa situação concreta de trabalho são resultado de um processo de "capitalização" de todo um percurso profissional anterior, onde os saberes/conhecimentos acumulados se concretizam em comportamentos profissionais determinados num contexto específico.

Deste modo, a análise das competências implica uma observação directa e prolongada dos comportamentos de trabalho. Daí que, para contornar tal dificuldade por constrangimentos de tempo, tenhamos optado do ponto de vista da análise empírica por uma abordagem baseada no conceito de **comportamentos profissionais**, de mais fácil operacionalização (como teremos oportunidade de problematizar no subponto 4.2. do cap. III), quando avaliamos o impacto das práticas de formação formais na evolução das competências dos agentes. Isto é, procuramos determinar que competências os trabalhadores terão potencialmente adquirido na formação, aferindo-as quer por via dos conteúdos transmitidos, quer pela observação das situações concretas de trabalho, quer ainda pelas próprias representações dos sujeitos, ainda que no primeiro caso se possa tratar de um mero pró-forma, pois nada nos garante, a priori, que os conteúdos previstos foram realmente transmitidos e que esta transmissão se traduziu num processo de aprendizagem. Por outro lado, na segunda situação careciamos de referenciais prévios comparativos e na terceira trata-se de uma mera apreciação subjectiva dos assalariados. Se assim é, não será nosso objectivo fazer uma avaliação extensiva das competências desenvolvidas pelos processos de aprendizagem internos à empresa, mas sim uma avaliação global de impacto ao nível dos comportamentos profissionais.

3.4.3. A formação como um imperativo do modelo de competência.

"As competências são estruturas mentais onde se articula tudo o que é necessário para aquilo que o operador executa" (Montmollin, 1984: 123 citado por Ménard, s.d.: 64). Encontramo-nos no domínio do conteúdo do trabalho, exactamente aquele que permite explicar a articulação entre os conceitos de competência, de formação e de organização do trabalho. É de facto a partir da análise do conteúdo do trabalho e do modo como se constituem as competências cognitivas e comportamentais que se torna possível definir as competências requeridas e elaborar os referenciais de formação para uma determinada população específica. Falar em competências implica questionar os processos de transmissão e de aquisição dos saberes, ou seja, os processos de formação formal e informal que se desenvolvem no interior das empresas e que se podem traduzir (ou não) em processos de aprendizagem, e portanto na construção (ou não) de novos e renovados saberes e competências, sendo que estes são condicionados pelas escolhas técnicas e organizacionais das empresas. Todavia, no modelo de competência, os processos de aprendizagem internos às empresas ganham importância face aos diplomas escolares. Assim sendo, trata-se de um modelo teórico adequado à análise do nosso objecto de estudo, quer devido ao baixo grau de escolaridade da população activa em análise (cf. cap. V), quer porque enfatiza o papel dos processos de formação formais empresariais na produção de saberes/conhecimentos e de como estes se traduzem em termos de comportamentos profissionais. A empresa surge então como lugar central da nossa análise tal como é perspectivada no modelo de competência.

Se por um lado, a formação inicial é cada vez mais decisiva para garantir o desenvolvimento cognitivo completo, o que corresponde na teoria de Piaget (Kendler, 1980: 742) ao estádio das operações formais que o sujeito atinge por volta dos 13-14 anos e que lhe permite deter uma capacidade constante de aprendizagem, ou seja, faculta-lhe "o aprender a aprender", por outro assiste-se a uma certa desvalorização dos diplomas em benefício de uma maior importância dada à formação contínua no interior da empresa, devido às próprias exigências de flexibilidade qualitativa dos RH consubstanciadas numa necessidade, senão de polivalência[52] pelo menos de multivalência[53]. Os processos de aprendizagem internos às empresas desde que assentes numa formação geral mínima (ao nível do 9º ano no caso português) garantem a priori os critérios de adaptabilidade fundamentais. A formação pode assim "permitir viver a ruptura [tecnológica, organizacional e gestionária] sob a forma de continuidade e a mudança sob a forma de aperfeiçoamento" (Riboud, 1987: 89). O problema põe-se para os assalariados rotulados de "baixos níveis de qualificação" (como veremos nos subpontos 4.1 e 4.2. do cap. II), cujo modelo de competência, pelas suas exigências em termos de prossecução de acções de formação, nem sempre a estes adequadas, pode funcionar como um mecanismo de selectividade e exclusão.

3.4.4. O novo modelo de gestão dos RH associado ao modelo de competência: uma resposta às novas exigências da actividade produtiva.

O modelo de competência exige uma ruptura com a OCT e a passagem para uma "organização qualificante" (Riboud, 1987: 86) ou uma "organização formadora" como prefere Ménard (s.d.: 62), que segundo D' Iribarne (1989: 150) ao reavivar determinados aspectos do modelo de aprendizagem do antigo operário de ofício, orienta-se paralelamente para a adopção de um novo modelo de gestão dos RH.

Entre algumas das características do novo modelo de gestão dos RH destaca-se uma tentativa de articulação entre as práticas de recrutamento e as de mobilidade. Não se procura mais uma estrita adequação entre as características do indivíduo e as do posto de trabalho, pelo contrário, procura-se avaliar o seu potencial, captando as suas possibilidades de evolução, o que frequentemente tem como resultado uma sobre-avaliação do nível exigido em relação ao posto de trabalho a ocupar (adaptado de Zarifian in Stankiewicz (org.), 1988: 80-81), podendo criar desde logo alguns problemas de desajustamento, de descontentamento e de desmotivação por parte do trabalhador.

O reconhecimento da competência não está já, como vimos anteriormente, ligado exclusivamente à formação escolar, valorizando-se agora a trajectória e a experiência profissional. A formação contínua integra-se nas estratégias das empresas e reporta-se ao desenvolvimento da mobilidade profissional interna associada a processos de responsabilização. Esta última é a base-chave do modelo de competência. Afastado dos conteúdos prescritivos das tarefas taylorianas, apoia-se num quadro de responsabilização de equipa enquanto forma de mobilização efectiva das competências nas actividades de trabalho, repercutindo-se na performance individual do trabalhador, bem como na sua possibilidade de mobilidade ascencional e, consequentelmente, na performance empresarial. Do mesmo modo, assistimos a uma desarticulação entre a qualificação convencional e o salário, o qual é uma das condições para que os parceiros sociais aceitem o novo modelo baseado na conexão entre competência

---

[52] Trabalhadores que efectuam tarefas profissionais de vários tipos, que exigem modos operatórios que ultrapassam a sua profissão de base (Le Boterf,1990a: 23) implicando um alargamento para uma segunda profissão para além da primeira (D' Iribarne, 1989: 151).

[53] Trabalhadores com capacidade de intervenção em várias tarefas ou operações no interior de uma profissão de base (D' Iribarne, 1989: 151).

individual e colectiva e o seu reconhecimento salarial. Todavia, tende a privilegiar--se uma gestão individualizada dos salários, uma vez que se valoriza mais a performance do indivíduo do que a do grupo, mas sempre em detrimento da remuneração em função do posto de trabalho.

Assim sendo, o modelo de competência é acompanhado por uma entrada em crise dos sistemas de classificação colectivos na medida em que, por um lado, se tornam pouco operatórios para que se possa fazer face às modificações constantes que se impõem à gestão do emprego e da mobilidade e das remunerações e, por outro, porque cristalizam regras desajustadas face à necessidade de pôr em prática políticas de mobilização das competências individuais através de mecanismos de motivação (adaptado de Zarifian in Stankiewicz (org.), 1988: 82). Os autores mais críticos ao modelo de competência acusam a gestão individualizada dos RH pelo facto de pôr em causa direitos históricos adquiridos pelos trabalhadores, bem como por conseguir evitar lutas e reivindicações sociais colectivas, porque acaba por destruir as identidades sócio-profissionais e impedir a constituição de outras novas. Consideram que facilita uma gestão flexível dos RH pela negativa pois os processos de regulamentação colectiva deixam de fazer sentido na medida em que a negociação passa a ser feita na empresa e ao serviço da estratégia da empresa. Neste sentido os assalariados perdem a sua força colectiva.

É, de certa forma, em consonância com estas críticas que julgamos que Zarifian (in Stankiewicz (org.), 1988: 72, 82) prefere designá-lo por <u>modelo de gestão pela competência</u>, afirmando que este pode introduzir enormes tensões e conflitos devido ao seu poder selectivo, na medida em que choca com os compromissos assumidos no passado entre a direcção das empresas e os assalariados, da mesma forma que põe em causa as negociações dos IRCT. Sendo assim, não tende a impor-se por si só mas, frequentemente, em articulação com o modelo de qualificação, o que se concretiza não numa total substituição das práticas de gestão dos RH, mas por uma combinação com as anteriores.

CAPÍTULO II
AS EMPRESAS COMO ESPAÇO PRIVILEGIADO DE SOCIALIZAÇÃO E DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DOS ESTRANGULAMENTOS DO SISTEMA PRODUTIVO PORTUGUÊS.

1. A responsabilidade social das empresas no domínio da formação.

Afirmar a responsabilidade social das empresas no domínio da formação de adultos activos implica que partamos do pressuposto mais genérico de que estas devem adoptar "métodos de raciocínio que incorporem a interrelação existente entre a performance social e a performance económica" (Pessoa, 1992: 4). A revalorização das empresas e das suas funções encontra-se indissociavelmente ligada à crise económica e social vivida nos países ocidentais em finais das décadas de 70 e de 80. Esta revalorização passa pela descoberta, por parte da Sociologia e mais tarde das Ciências da Gestão, de que a empresa constitui um espaço (re)produtor de valores[1]. Ora, este tipo de abordagem não é recente. A própria Escola das Relações Humanas, nos anos 20 e 30, chamava atenção para o facto de, a par da organização formal, existirem realidades informais, que contemplam um conjunto de valores grupais que, frequentemente, se orientam em sentido oposto ao da racionalidade económica. Trata-se de uma questão retomada mais recentemente, que passa pelo não reducionismo das empresas às funções exclusivamente de carácter económico na sociedade.

Segundo o modelo clássico da Harvard Business School de análise estratégica (Anastassopoulus e Détrie (coord.), 1993: 23-24), cumummente designado de modelo LCAG, a nova responsabilidade social das empresas significa que a orientação das suas estratégias se paute quer pelos valores pessoais dos dirigentes[2] que arbitram entre os meios a utilizar para atingirem os fins pretendidos, quer pela sua própria responsabilidade perante a sociedade. Esta última pressupõe a capacidade das empresas darem resposta às necessidades e às expectativas da sociedade em geral. Neste óptica, há uma preocupação com as interacções desenvolvidas entre a empresa e a sociedade, assumindo aquela a sua "razão de ser" de uma forma mais abrangente, intimamente associada à sociedade envolvente e ao impacto que nela provoca. Emerge assim a necessidade de um compromisso entre aquilo que os dirigentes pretendem e aquilo que a sociedade tem o direito de exigir, nomeadamente em termos de algumas responsabilidades específicas tais como a ecologia, o emprego de minorias e de deficientes, entre outras[3]. Este modelo, ainda que não seja criticável na sua orientação geral, revela-se insuficiente na abordagem das políticas e práticas de gestão dos RH, bem como nas questões ligadas ao planeamento e à gestão estratégica. No que concerne, em particular, à gestão dos RH consideramos que a responsabilidade social das empresas constitui uma questão central e, no seu âmbito, relevamos o domínio das práticas de participação, de formação profissional inicial e contínua e de valorização dos RH. Modelos posteriores chamaram a atenção para todo um conjunto de outros factores que é imprescindível considerar: destaque feito para o modelo do Boston Consulting Group (BCG) e mais recentemente para o modelo comportamentalista da Monitor Company. Assim, impõe-se que a abordagem do modelo LCAG seja completada com os contributos das outras propostas: "ela é suficientemente geral para se aplicar a situações muito variadas, e deve-se denunciar mais o que ela não contém do que o que contém" (Idem: 24). Postulando esta perspectiva, propomo- -nos completá-la, problematizando apenas as questões relativas à vertente da gestão dos RH.

Actualmente, a responsabilidade social das empresas remete para o domínio do planeamento, da organização, da comunicação e do controlo de actividades de âmbito social que as empresas assumem em relação aos seus trabalhadores, clientes, accionistas e à comunidade envolvente (Pessoa, 1992: 6). Tal significa que a sua responsabilidade social é incorporada em todas as actividades, situando-se no centro da reflexão e da decisão estratégica com a mesma importância que é dada a outros domínios. Estamos face a uma nova conceptualização da realidade empresarial em que a estratégia de desenvolvimento prosseguida associa a compatibilização entre a melhoria da performance económica, cujos objectivos são definidos pelos dirigentes tomando em linha de conta o par produto/mercado e a configuração do sistema tecnológico, e a performance social em termos de satisfação das necessidades e exigências de clientes, de fornecedores e dos seus assalariados. As empresas têm agora de atender, de forma articulada, ao meio envolvente, englobando os objectivos de outros actores institucionais, bem como dos seus RH internos. Este é um dos desafios que se coloca hoje às empresas que se pretendem competitivas: ter simultaneamente em atenção a performance económica e a performance social, sem privilegiar nenhuma delas, renunciando aos posicionamentos, ainda hoje imperantes, de definição *ex-ante* da estratégia relativa à performance económica, e só depois a referente à performance social, na medida em que se considera que a primeira é variável motriz da

---

[1] V. a propósito desta temática, designadamente Bernoux (1995) e Sainsaulieu (1987b).

[2] Por dirigentes entendemos todos os agentes que ocupam funções de direcção, decisão e comando, quer sejam detentores da propriedade da empresa ou apenas gestores sem qualquer participação no capital e dos quais dependem as decisões estratégicas. Deste modo, a noção de dirigentes aplica-se quer a empresários, quer a gestores que actuam nos diferentes domínios da empresa: área financeira, comercial, produtiva, dos RH, entre outras.

[3] Para um maior desenvolvimento desta problemática consulte-se a obra clássica de Learned, Christensen, Andrews et al (1969).

segunda[4]. Defendemos uma perspectiva de simbiose entre as duas performances, estabelecendo relações de interdependência e influenciando-se com o mesmo grau de contingencialidade. Todavia, do nosso ponto de vista, e tendo presente o objecto de estudo em causa, interessa-nos testar, de uma forma ainda que parcial, a influência da performance social das empresas como condicionadora da sua performance económica. E no interior daquela analisar, em particular, as políticas e práticas de gestão dos RH associadas às políticas e práticas de formação e, portanto, a responsabilização social das empresas no domínio do que designamos da sua estratégia de formação (cf. subponto 4.1. do cap. III), bem como o modo como as práticas de formação influenciam os comportamentos profissionais dos assalariados e as condições de exploração das empresas (cf. subponto 4.2. do cap. III) que se traduzirão necessariamente na sua performance global.

Ora, no novo quadro sócio-económico, a perspectiva da responsabilidade social das empresas ou como afirma Sainsaulieu, numa outra acepção teórica, o "desenvolvimento social da empresa como solução para os problemas de crise implica considerá-la não mais só como uma sociedade de capitais (...) mas como uma sociedade de acção colectiva de carácter económico" (1987b: 346). As empresas surgem como uma instituição social central nas nossas sociedades e o funcionamento da sua estrutura social concede-lhe uma autonomia suficientemente vincada para influenciar o sistema social global. Esta abordagem implica uma alteração da concepção de empresa e das suas consequências institucionais, agora inteiramente novas, na medida em que, apesar de mais autónoma nos seus efeitos, actua em conjunto com outras instituições portadoras de efeitos sociais específicos no funcionamento sociedade. Por outras palavras, a empresa surge hoje como produtora de normas, de valores e de regras que influenciam os comportamentos e as atitudes sociais dos cidadãos (Idem: 345).

Tal como os comportamentos sociais e profissionais dos agentes no espaço de trabalho traduzem elementos que decorrem de processos de socialização fora das empresas, também no seu seio se produzem dinâmicas sócio-culturais, isto é, sistemas de representações e de culturas que decorrem dum longo processo constitutivo da própria história da indústria, incluindo os movimentos operários, a emergência de novas formas de organização do trabalho, entre outras. Os processos societais que ocorrem no seio das empresas irão deste modo repercutir-se nas dinâmicas das outras instituições sociais, na medida em que é dos mesmos agentes individuais e colectivos que estamos a falar. Neste sentido, "as empresas deixaram de ser simples aparelhos de produção, de complexos isolados profissionais e organizacionais; elas tornam-se verdadeiras instituições sociais como a escola, a comuna ou a Igreja" (Ibidem: 211). O seguinte esquema proposto por Sainsaulieu é ilustrativo do que acabamos de expor.

Vamos centrar-nos na empresa, enquanto instituição social que procura forças internas de desenvolvimento baseadas numa mobilização impulsionada não apenas pelo meio externo, nem unicamente liderada pelo topo estratégico, mas sobretudo pelo núcleo operacional.

Estamos face a uma empresa integrada numa sociedade do saber e da informação (Moura, 1994: 16) em que os processos de aprendizagem e de socialização e, logo, de produção de saberes e de competências individuais e colectivas assumem uma importância decisiva na sua capacidade competitiva. A empresa surge-nos então como um campo potencial e privilegiado de mudança. A importância da formação, neste contexto, é tanto maior quando a tendência será cada vez mais a de caminharmos para uma empresa onde o binómio máquina- -produto tenderá a imperar, impondo a necessidade de novas e renovadas competências que apelam a uma aprendizagem complexa, abstracta e articulada de que os adultos carecem (Idem: 17-18). Porém, as empresas debatem-se com um paradoxo: ao mesmo tempo que procuram integrar as suas forças internas num projecto comum, deparam-se com uma cultura de autonomia e de individualismo herdada do período de crescimento económico e dum tipo de organização do trabalho que predispõe os assalariados a um menor envolvimento e participação, obstaculizando o seu processo de desenvolvimento (Sainsaulieu, 1987b: 350). As próprias práticas de formação debatem-se com processos de resistência que resultam parcialmente desta cultura individualista: por um lado, os trabalhadores habituaram-se a laborar em postos de trabalho isolados, resultado das práticas de racionalização tayloriana, relacionando-se pouco com os colegas na execução do seu trabalho e preocupando-se sobretudo, porque lhes era e é exigido, com a sua performance laboral, a qual foi aprendida pela experiência durante a sua prática de trabalho; por outro lado, a "meritocracia" e a preocupação com os resultados individuais faz com que a formação seja por vezes entendida como algo que vai uniformizar conhecimentos específicos de que são detentores, expropriando-os das suas "vantagens competitivas". A cultura individualista coloca graves problemas de adesão aos processos de formação, bem como à própria prossecução do projecto das empresas, dificultando o papel da formação enquanto difusora de uma cultura comum a toda a empresa de que o seu projecto empresarial é um alicerce fundamental.

Defendemos a perspectiva segundo a qual as empresas têm um papel insubstituível no processo de transformação e desenvolvimento social, a par do Estado e de outras instituições[5]. Ao nível da

---

[4] Para um maior desenvolvimento desta problemática, cf. Pessoa (1992: 3-8) e Martinet (1992: 26-29, 229-275).

[5] Desenvolveram-se nos anos 80 um conjunto de teses que conferiam às empresas um papel motor neste processo. Todavia, a realidade veio a revelar-se bastante diferente, impondo a atenção dos analistas para o papel desempenhado por outras

educação/formação implica a intensificação da formação contínua dos seus assalariados e/ou a formação básica dos que não possuem a escolaridade obrigatória. Trata-se de uma necessidade acrescida no contexto português devido à existência de graves estrangulamentos no sistema de ensino-formação que se repercutem na fragilidade e na dependência do nosso tecido produtivo. Neste sentido, formar é não só transmitir conhecimentos mas sobretudo ensinar a aprender. É estimular, incitar, guiar e aconselhar. É primordialmente um meio de enriquecimento de capacidades de aquisição de conhecimentos e de criação de autonomia visando o desenvolvimento integral dos indivíduos. Subjacente a esta concepção de empresa está uma aposta em processos de formação contínua de adultos activos encarados numa perspectiva de co-investimento conjunto.

Geralmente, considera-se que cabe à escola preparar os cidadãos e os futuros trabalhadores e às empresas assegurar a adaptação dos trabalhadores às suas necessidades e características específicas, nomeadamente por intermédio da actualização dos saberes-fazer. Ora, há hoje todo um conjunto de condições estruturais e conjunturais que exigem que as empresas assumam responsabilidades mais latas na formação profissional dos seus assalariados, como condição necessária para assegurar a sua competitividade. Deste modo, as empresas são um actor institucional e parceiro no domínio da formação contínua, mas também no domínio da formação de base, o que significa que estamos face a uma alargamento das suas responsabilidades formativas (Azevedo, 1993b: 2). Basta pensar que meia dúzia de anos são suficientes para tornar obsoleto o saber-fazer de um assalariado, dada a evolução tecnológica e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos (Idem), o que impõe a necessidade de uma orientação das empresas para políticas de formação contínua.

As políticas de formação contínua de adultos activos nas empresas, para além de constituirem um acompanhamento "pedagógico" das mudanças na sociedade em geral, podem ser concebidas como portadoras de processos de transformação e de mudanças organizacionais para que as possamos considerar como uma das "vias privilegiadas de desenvolvimento social das empresas contemporâneas" (Sainsaulieu, 1987b: 294).

Esta valorização da formação por parte das empresa não tem sido uma prática vulgar no nosso sistema produtivo, o qual pelo menos até 1986, se manteve e, na globalidade ainda se mantém, como actor institucional afastado dos processos de formação. Entre 1986 e 1990 apenas 22% das empresas da indústria transformadora realizaram acções de formação[6]. A excepção a esta orientação é a formação informal, realizada no posto de trabalho através de uma aprendizagem rápida que visa apenas a preparação para a execução de tarefas simples e rotineiras ou através da aprendizagem de ofício para os trabalhadores qualificados.

Todavia, não podemos negligenciar a responsabilidade irredutível do sistema de ensino--formação neste domínio, quer ao nível da formação inicial, quer da formação contínua, na medida em que a educação "académica" e "profissional" não se opõem, inversamente complementam-se. Por um lado, a educação básica permite ao indivíduo desenvolver uma capacidade de "aprender a aprender" e, neste sentido potencia-lhe a adaptação a uma ampla gama de ocupações; por outro cumpre uma importante função de socialização no domínio das atitudes, comportamentos e valores, que os dirigentes valorizam. Tal como afirma Blaug (1981: 47-50) o ensino socializa os indivíduos ao proporcionar-lhes um processo de aprendizagem de códigos comportamentais que exigem um horizonte temporal longo. Deste modo, nenhuma formação profissional inicial ou contínua, ainda que de longa duração - de dois a três anos, poderá substituir os nove ou doze anos de escolaridade na sua função socializadora de construção da cidadania, ainda que segundo a nossa perspectiva, e discordando parcialmente do autor, possa colmatar algumas das suas insuficiências. Segundo Blaug, se o problema fundamental fosse a aprendizagem de saberes ou saberes-fazer, uma formação profissional daquele tipo seria suficiente. Porém, o principal obstáculo situa-se ao nível do saber-ser/estar e do saber- -aprender. Assim sendo, nenhum dos esforços realizados pelo Ministério do Emprego e Segurança Social (MESS) para proporcionar formação profissional pode colmatar as deficiências do Ministério da Educação (ME) na medida em este confere as bases fundamentais da socialização, as quais constituem "a pedra angular de manutenção da unidade da sociedade" (Blaug, 1981: 50). Se por um lado concordamos com esta perspectiva, consideramos que, particularmente no nosso país, dadas as deficiências já remotas e duradoiras do sistema de ensino-formação, as empresas podem e devem dar um contributo válido para colmatar as insuficiências ao nível da socialização básica, bem como da aprendizagem profissional. Defendemos assim a tese da responsabilização social das empresas portuguesas, em particular no domínio da formação.

A empresa é consumidora de saberes e de competências, mas também deve ser produtora dos saberes e das competências necessárias ao seu processo de desenvolvimento económico e social, sobretudo no contexto específico português. Se as empresas não produzirem em continuidade e em tempo útil as competências de que necessitam, não encontram neste momento particular, os meios necessários para responderem aos seus objectivos de competitividade ou pelo menos de sobrevivência. Deste modo, as empresas ter- -se-ão que afirmar como espaço educativo privilegiado, particularmente

---

instituições, nomeadamente a escola. Para um maior desenvolvimento das perspectivas que conferem às empresas um espaço central no processo de desenvolvimento social, v. o conjunto de depoimentos compilados em Rousseaux (dir.) (1992).

[6] Fonte: DE-MESS (s.d.) - *Inquérito ao Impacto das Acções de Formação Profissional nas Empresas das Indústrias Transformadora*, SICT, Lisboa.

para os assalariados com baixos níveis de qualificação profissional e escolar.

2. As empresas como espaço educativo no domínio da formação de adultos activos.

Considerando as empresas como uma instituição educativa insubstituível, optamos por abordar este seu papel em duas vertentes analíticas: uma que se orienta no sentido de moldar os comportamentos sociais, as atitudes e os valores dos assalariados assumindo-se como lugar de socialização; outra que se dirige para uma actualização, renovação e inovação das competências técnicas assumindo-se como lugar de aprendizagem. Deste modo, afirmamos que a empresa interfere respectivamente no domínio dos saberes-ser/estar ou dos saberes- -fazer sociais, bem como no domínio dos saberes (teórico e técnico) e dos saberes-fazer (Le Boterf, 1989a). Ambas as vertentes desenvolvem o saber aprender e o fazer-saber (Idem). Porém, não é possível dissociar de forma linear estas duas dimensões de análise na medida em que não são estanques, muito pelo contrário cruzam-se e entrecruzam-se, justapõem-se e complementam-se, quer no seu processo de desenvolvimento e construção, quer nos seus resultados e concretização, de tal modo que a distinção que realizamos tem objectivos meramente analíticos. Isto é, consideramos que o papel das empresas enquanto instituição formativa, justifica uma abordagem teórico-conceptual diferenciada a estes dois níveis. Como sabemos, todo o conhecimento é um processo de abstracção/construção, e a nossa conceptualização acerca do papel das empresas enquanto espaço de socialização por um lado, e enquanto espaço de aprendizagem por outro, permite-nos uma abordagem mais elaborada, simultaneamente mais clara e sistemática de acordo com os nossos objectivos teórico-empíricos. Esta abstracção da realidade concreta conduz em termos expositivos que se tenha sempre presente e se interrogue constantemente as relações recíprocas de interdepência e de reforço mútuo que se estabelecem entre ambos os espaços.

2.1. A empresa como espaço de socialização.

A empresa é uma das instituições de socialização integrada no que Rodrigues designa de sistema educativo em sentido lato, definido enquanto sistema que abrange todos os processos de aprendizagem que ocorrem não só no sistema de ensino-formação, mas também os que decorrem na empresa, na família, na comunicação social e noutros grupos de pertença (1991b: 122).

No domínio da socialização, a formação contínua de adultos activos pode ser encarada na perspectiva de Sainsaulieu como uma problemática de desenvolvimento social na medida em que produz alterações no domínio das culturas, das identidades, das interacções e dos sistemas sociais que estão subjacentes às suas relações organizadas (Sainsaulieu, 1987b: 304)[7]. Esta concepção está associada, no domínio da empresa, a uma modificação das suas ideologias e ao seu papel de intervenção crescente nos diferentes campos da vida social (Dubar e Méhaut in Tanguy (dir.), 1986: 137).

O conceito de processo de socialização é extremamente complexo quando o pretendemos abordar de uma forma aprofundada pois é enformado por diferentes concepções de homem e de sociedade e é abordado por uma pluralidade de paradigmas e disciplinas científicas e de acepções da acção social (Lesne e Minvielle, 1988: 24). Vai ser por nós perspectivado em termos analítico-expositivos em duas dimensões: a da manutenção e a da mudança da ordem social. Na sua primeira dimensão ocorre um processo de transmissão e de aquisição de maneiras de pensar, sentir e agir, cumummente designadas de cultura; o indivíduo assimila e acomoda-se a essa cultura, contribuindo assim para a manutenção da ordem e estabilidade do sistema social. Na sua segunda dimensão, o indivíduo surge como agente dotado de um grau de autonomia relativa dentro do sistema, podendo influenciá-lo ou mesmo transformá-lo. O conceito de *habitus* (Bourdieu, nomeadamente 1979a e 1989) remete exactamente para estas duas dimensões da socialização, embora destaque "o movimento e o resultado em movimento deste processo" (Lesne e Minvielle, 1988: 24) e acentue a primeira dimensão numa perspectiva de reprodução social das práticas dos agentes e dos grupos sociais em geral.

A análise da formação contínua numa perspectiva de acção socializadora da empresa implica

---

[7] Para um maior desenvolvimento dos efeitos das intervenções longas da formação de adultos cf. Sainsaulieu (1987b: 304-307) onde se destacam os efeitos de sociabilidade, de integração e de abertura dos sistemas sociais ao exterior e o efeito imaginário como resultantes da formação seja ela orientada para a empresa, para a comunidade local ou para um grupo social, afirmando que quando estes efeitos são cumulativos, para além das alterações nas interacções sociais e nos próprios sistemas, criam condições propiciadoras de formação de novos actores sociais com base em novas alianças que, se por um lado potenciam a inovação e a criação, por outro raramente conseguem ultrapassar o domínio da reprodução social.

que a diferenciemos do processo de socialização primário, "naturalmente imposto" que decorre durante toda a vida quotidiana do indivíduo. Segundo Lesne e Minvielle (1988: 28-29), o processo de socialização secundário desenvolvido na empresa é intencional, pretendido e organizado, tendo objectivos precisos que são atingidos de diferentes formas por via dos processos de organização do trabalho e das práticas
de gestão dos RH, designadamente pelo processo de recrutamente e de contratação, de avaliação do desempenho e de formação. A formação pode constituir um instrumento de integração social e de envolvimento do trabalhador na empresa, traduzindo-se os cursos de formação como "espaços de transmissão/ aprendizagem da cultura organizacional" (Ferreira, 1993: 429).

Para apreendermos a dimensão socializadora da empresa desencadeada pelos processos de formação, particularmente os processos de formação formal de adultos activos, importa conhecer os mecanismos pelos quais se efectua bem como os fenómenos que os constituem.

Na perspectiva de Lesne e Minvielle (1988: 24), a formação surge como um processo de socialização reconstruído com o objectivo de produzir indivíduos sociais que apresentem as características técnicas, sociais e ideológicas de que a sociedade necessita para assegurar o seu funcionamento imediato e futuro[8]. Neste sentido, afirmam os autores que poderia surgir como uma mera "réplica reordenada, repensada, reconstruída (...) dos processos de socialização «naturais» e «selvagens»" (Idem). Ora, as formas de socialização veiculadas na empresa, e mais concretamente pela formação contínua, revelam um certo isomorfismo em relação aos processos "naturais" de socialização, nomeadamente os escolares. Todavia não se reduzem a uma simples repetição pois, se assim fosse, teríamos uma simples reprodução das relações sociais existentes, eventualmente com algum enriquecimento cumulativo (Ibidem: 29). O que se verifica na realidade é que no processo de socialização na empresa via formação, apesar de não haver uma verdadeira criação, há uma recomposição e uma reconstrução finalizada com objectivos concretos que se destinam a grupos alvo específicos, relativamente aos quais é preciso ter um conhecimento suficientemente aprofundado, por um lado, das capacidades cognitivas e operacionais que detêm e, por outro, das suas qualidades sociais resultado do processo individualizado de socialização (Ibidem: 27).

Sendo assim, e associando as duas dimensões caracterizadoras do processo de socialização, a formação constitui um modo de aculturação, de "reordenamento finalizado" da qualidade dos assalariados partindo da estratégia da empresa (Ménard, s.d.: 68), ainda que estes disponham de uma margem de liberdade e de autonomia que lhes permite contornar os condicionamentos impostos pela empresa. Ora, como já referimos, esta forma de modelagem que se exerce, nomeadamente, por via da formação, estava presente no sistema de aprendizagem de ofício; a grande novidade é que, se naquele, a socialização se fazia em benefício do grupo profissional (Idem), actualmente é realizada em favor das empresas, nomeadamente com a intenção de produzir comportamentos, atitudes e disposições particulares que contribuam para a produção de identidades profissionais[9] e para a identificação com o projecto e a cultura da empresa de forma a promover a integração do indivíduo na estratégia pretendida. Portanto, a formação, para além de promover processos de aprendizagem de saberes e de competências técnicas (como veremos no ponto seguinte), tem um papel fundamental na remodelação das relações sociais, através da construção de códigos de valores e de normas comportamentais comuns entre os assalariados, fomentando uma identificação com a empresa e presidindo às relações e interacções estabelecidas no seu interior. Deste modo garante uma convergência individual e colectiva com o projecto da empresa, consubstanciando-se mais como um processo de ressocialização.

Este processo não implica que a (trans)formação dos assalariados (Ibidem: 69)[10] se realize de uma forma unilateral, imposta pela empresa. Muito pelo contrário deve ser objecto explícito de negociação e de participação de forma a evitar resistências e situações de conflito aberto ou latente, propulsores de efeitos perversos. Trata-se no fundo de tentar, por intermédio da formação, promover um processo de "modernização negociado" (Hidalgo in Villeval (dir.), 1992: 54) baseado na função de socialização das empresas. Nesta perspectiva defende-se a impossibilidade de modernização económica sem modernização social, na medida em que uma é motor recíproco da outra não podendo, por isso, realizarem-se à margem ou por oposição aos assalariados. A sua participação e mobilização, bem como o enriquecimento do diálogo social, são condições incontornáveis para se alcançar um processo de (re)socialização bem sucedido alicerçado na estratégia e no projecto da empresa que, desta forma, se torna capaz de integrar igualmente os projectos profissionais e pessoais dos assalariados.

Importa todavia ter presente que os processos de (re)socialização que têm lugar no interior da

---

[8] Atente-se ao pendor de algum modo mecanicista e determinista que assume esta perspectiva, o qual não postulamos, na medida em que, como teremos oportunidade de desenvolver, os processos de socialização que ocorrem no interior da empresa constituem um elemento inerente à sua qualidade de instituição social. Todavia, consideramos ser uma análise válida para o equacionamento do processo de socialização na empresa, o qual é, não só mas também, intencional.

[9] Para uma perspectiva alternativa do processo de socialização nas empresas associado à constituição de processos identitários consulte-se Dubar (1991).

[10] V. a este propósito os conceitos de "allo-transformação" e de "auto-transformação de Vaneecloo (1982: 7), bem como a sua proposta de articulação destes dois conceitos, no subponto 2.3. do cap. I..

empresa não assumem necessariamente uma única direcção, isto é, não são somente desencadeados de forma intencional pelos dirigentes com vista a atingir determinados objectivos. A empresa, como espaço de trabalho, promove uma socialização dos agentes, que não é necessariamente um processo consciente. Estamos a referir-nos a processos não intencionais de aprendizagem de valores, normas e regras de comportamento convergentes ou não com o projecto da empresa. Daí a empresas ser, não apenas um espaço de integração, mas igualmente de confronto cultural de identidades sócio-profissionais, que decorrem do próprio cruzamento entre factores sócio-culturais exógenos oriundos da socialização primária e secundária, e do processo de integração dos sujeitos numa cultura organizacional específica. Ao serem necessariamente processos de socialização plurais, são também processos dinâmicos e conflituosos, traduzindo-se numa "elevada potencialidade de mudança e inovação nos sistemas (...) organizacionais" (Ferreira, 1993: 430).

A socialização no interior da empresa é também um elemento básico de construção de identidades sociais e profissionais, na medida em que constituem um processo constante de construção/sedimentação, sendo a identidade "o resultado estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, de diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições" (Dubar, 1991: 113). Sendo assim, os processos de socialização que decorrem no interior da empresa são um dos instrumentos que concorrem para a formação de identidades sociais e profissionais. E deles não podem ser excluídos.

Todavia, os processos de socialização na empresa têm subjacente o facto de no seu interior os agentes integrarem subculturas cujos valores entram frequentemente em confronto com a cultura global da empresa. Berger e Luckman (1993) afirmam que existem instrumentos que podem ser usados na transformação das identidades profissionais[11], sem com elas entrarem em ruptura e sem que impliquem choques biográficos turbulentos. A formação enquanto processo de socialização, se bem conduzida, pode funcionar como um mecanismo de abertura para novas aprendizagens e para novas predisposições dos agentes no sentido de interiorização de novos comportamentos, atitudes e valores. Claro que, e como já evidenciámos, esta socialização secundária não é uma mera reprodução da socialização primária, entrecruza-se com ela, transformando-se e sendo transformada, colocando o problema da consistência entre estes dois tipos de interiorização. No entanto, é no domínio da socialização secundária que os indivíduos adquirem um certo grau de autonomia na formação da sua identidade e na orientação da sua trajectória profissional e pessoal (Oliveira,1993: 63).

Do exposto torna-se necessário reter que o equacionamento dos processos de formação como espaço privilegiado de socialização nas empresas, contemplam, simultâneamente processos de integração e de diferenciação, estes, por sua vez, gerados de uma forma quer consciente e intencional quer não intencional e, de certa forma, aleatória, resultado de todo um conjunto de condicionalismos inerentes às características das empresas e dos assalariados.

2.2. A empresa como espaço de aprendizagem.

O modelo de competência cuja génese remonta aos disfuncionamentos técnicos, económicos e sociais da OCT mas que se vem desenvolvendo nas sociedades ocidentais como resposta à complexidade e incerteza do contexto económico e social contemporâneo, considera a empresa como um espaço de aprendizagem insubstituível, reflectindo-se nas próprias modalidades pedagógicas de ensino-aprendizagem actualmente privilegiadas. Não é pois por acaso que se assiste hoje um pouco por toda a parte à emergência, por um lado, de todo um conjunto de modalidades de formação em alternância e, por outro, ao desenvolvimento de modelos organizacionais que, favorecendo a formação contínua através de um processo durável de aprendizagem individual e colectiva, surgem como condição necessária para o desenvolvimento da capacidade de transformação e de adaptação interna da empresa e dos seus RH às mudanças da envolvente externa (Povedin, 1990: 159). Várias razões justificam esta orientação da empresa para a formação. Vejamos algumas delas.

A formação inicial de nove ou doze anos apenas responde parcialmente às necessidades profissionais da empresa. Socializa os indivíduos no domínio comportamental, normativo e da cidadania e, simultaneamente, mune-os de instrumentos cognitivos que os dota de uma capacidade de "aprender a aprender", isto é, de um saber-aprender que só é potencializado se for acompanhado de formações ajustadas à empresa e/ou de uma organização "informalmente" qualificante. O facto de a empresa não poder contar com este tipo de saberes profissionais difundidos pela escola para fazer face às características e especificidades do seu processo produtivo e aos imprevistos e inovações económicas e tecnológicas se, por um lado, pode constituir um obstáculo ao seu desenvolvimento, por outro, pode proporcionar uma ocasião privilegiada para modificar a estrutura das relações sociais internas à empresa (Sainsaulieu,1987b: 296), particularmente no domínio da formação.

A actividade de trabalho pode tornar-se formadora em si mesma. Ménard (s.d.: 61) postula que os lugares de trabalho funcionam como "espaços educativos", quando a organização faculta a

---

[11] Para um maior desenvolvimento da problemática de articulação entre socialização primária e secundária e do conjunto de mecanismos e de conflitos inerentes à transformação das identidades profissionais v. nomeadamente Berger e Luckmam (1993: 173-241.

transferência de saberes/conhecimentos no exercício profissional, criando situações de trabalho motivantes e condições para a valorização das potencialidades individuais e colectivas e para a construção de trajectórias profissionais qualificantes. Este tipo de prática pressupõe, por um lado, a existência de uma organização qualificante ou formadora (cf. subponto 4.2. do ponto deste cap.) que potencie a aprendizagem de saberes por via formal e/ou informal e, por outro, que estes saberes, não associados a uma formação académica sejam reconhecidos, legitimados e mesmo certificados. Tal significa que a formação deve associar a estratégia e o projecto da empresa à valorização e ao reconhecimento dos seus RH, não sendo encarada apenas como uma variável de ajustamento às exigências do momento, mas como uma variável activa de estruturação de uma nova relação salarial, na qual assume peso crescente e durável (Povedin, 1990: 159). Defendemos assim a necessidade de associar a política e as práticas de formação das empresas à política e às práticas de gestão dos RH, definindo o que será por nós operacionalizado como estratégia de formação das empresas (cf. subponto 4.1. do cap. III).

A empresa tem todo o interesse em gerir as especificidades dos seus RH dando-lhes uma estabilidade de base, pois estes constituem um "capital" onde já investiram, ainda que nem sempre tenham consciência de tal processo. A estabilização dos RH passa por uma dimensão organizacional que, consubstanciada em normas, regras e rotinas formais e informais, conferem à empresa uma certa forma de institucionalização (Guilhon e Gianfaldoni, 1990 citado por Lopes,1993: 153); porém esta estabilização não deve ser sinónimo de estagnação, ou seja, para ser competitiva a empresa tem necessidade de desenvolver e renovar sistematicamente os conhecimentos dos RH através da promoção de processos de ensino/aprendizagem, apostando no seu património de competências humanas actuais e potenciais, não o deixando degradar, mantendo-o actualizado e renovando-o de modo a apoiar a sua estratégia global, sendo a própria empresa promotora e alvo de formação.

É apoiado neste tipo de perspectiva que Teixeira (1984) propõe um centramento da formação não no sujeito, mas na "profissionalidade" definida enquanto dinâmica de transformação conjunta do processo produtivo e da organização do trabalho, em que a empresa não é só um espaço de formação, é ela própria objecto de formação. Passamos de um enfoque individualista da formação para um enfoque organizacional pois o que está em causa é essencialmente a mudança da organização que a formação visa desenvolver. A formação centrada sobre a "profissionalidade" ou sobre a organização não visa a aquisição de saberes-fazer necessários a um posto de trabalho específico, mas sim o desenvolvimento da capacidade de intervenção, de controlo e de regulação de todo o processo produtivo. Sendo assim, postula que a empresa é o espaço mais indicado para a realização da formação: só no seu interior é possível fomentar a aprendizagem do processo produtivo na sua globalidade e de saberes individuais e colectivos, para além de um processo de socialização baseado na partilha de valores da organização e da sua cultura. Ambos são imprescindíveis à mudança e adaptação das empresas no actual contexto económico e social de mutações incessantes.

Pedler (1992: 132) vai de certo modo, ainda que de forma mais ambiciosa, ao encontro desta proposta ao afirmar a necessidade de se optar por um modelo organizacional que designa de "a empresa que aprende"[12]. Trata-se de uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e se transforma em permanência para atingir as suas finalidades estratégicas. Todavia, considerámo-la mais ambiciosa que a proposta de Teixeira (1984) na medida em que pressupõe uma aptidão dos indivíduos e uma capacidade colectiva da organização para a auto-formação[13].

É inspirado nesta proposta que Azevedo (s.d.b) estabelece uma diferenciação entre a "empresa escolar" e a "empresa formativa" que serão os dois modelos que encontraremos, ainda que nunca na sua forma pura, no domínio da actividade formativa da maioria das empresas portuguesas que optam por desenvolver práticas de formação, contrapondo-as ao modelo da "empresa que aprende" na perspectiva de Pedler. A "empresa escolar" é aquela que opta pelo modelo de aprendizagem de tipo académico, em que toda a formação gira à volta do formador que "escolhe os conteúdos formativos, selecciona os formandos, define ritmos, avalia resultados e debita conhecimentos" (Idem: 1), tendo os formandos um papel passivo. Nitidamente distanciada desta, a "empresa formativa" orienta-se para o formando e centra-se num conteúdo adaptado ao trabalho concreto. Parte-se das exigências do posto de trabalho para definir os conteúdos de formação em função das lacunas dos saberes dos agentes. Contudo, os formandos não participam na definição dos objectivos e dos conteúdos de formação, geralmente elaborados pelos quadros, pelas chefias directas e pelos formadores. Esta orientação da formação afasta-se do modelo escolar e aproxima-se da experiência concreta de trabalho, considerando esta última como fonte de conhecimento fundamental e insubstituível, tese que partilhamos no domínio da aprendizagem dos saberes-fazer específicos ou saberes práticos (Malglaive, 1990) e dos saberes técnico ou procedual (Idem). A ruptura com estes modelos é total quando estamos face a um tipo de "empresa que aprende", em que toda a aprendizagem, desde a sua concepção, passando pela sua realização até à avaliação, é conduzido pelo formando, ainda que auxiliado por um formador e/ou por uma chefia. Desenvolve-se a partir de um processo de individualização da aprendizagem empresarial,

---

[12] O autor considera que a noção de "empresa que aprende" é mais uma metáfora que deve ser utilizada como ponto de partida e como ideal que nos ajuda a reflectir e a agir em direcção à empresa que pretendemos no futuro (Pedler, 1992: 133).

[13] Para um maior desenvolvimento da problemática da "empresa que aprende" v. Pedler (1992: 132-145) e Azevedo (s.d.a).

centrado sobre o indivíduo que aprende, este considerado como protagonista de todo o processo, definindo áreas de interesse, conteúdos, ritmos e modalidades de avaliação[14].

É também neste tipo de orientação que podemos inserir o conceito de "pedagogização da empresa" que segundo Lopes (1993: 163) faz apelo a competências particulares, na medida em que cada assalariado é induzido a posicionar-se simultaneamente como formador e como formando, o que exige, em nossa opinião, não exclusivamente, o domínio de saberes-fazer específicos (saberes práticos), mas também saberes genéricos (saberes teóricos e técnicos) e do saber-aprender. O processo em causa conduz à própria aprendizagem da empresa, isto é, as empresas "vão adoptar estruturas e estilos de gestão que rentabilizem em proveito próprio essa inteligência e iniciativa acrescida" (Azevedo, s.d.b: 15) dos seus RH. É a empresa que, por esta via, se torna ela própria objecto de formação potencializador da sua transformação e adaptação constante, condição *sine qua non* para se tornar competitiva e para poder sobreviver num contexto económico instável.

3. Obstáculos e dificuldades de implementação de processos formativos no sistema industrial português. Reflexões sobre perspectivas de superação no quadro político- -institucional actual.

O papel destacado da empresa no domínio da formação assume particular relevo em Portugal se pensarmos nos inúmeros estrangulamentos que o sistema de ensino-formação alberga no seu seio, o que origina uma preocupação actualmente crescente por parte dos diferentes actores institucionais (empregadores, organizações sindicais, empresarias e profissionais e do próprio Estado) relativamente às mudanças a encetar na formação e nos modos de formação em ligação com as mudanças nos sistemas de trabalho .

A nossa entrada na CEE constituiu um factor impulsionador da actividade de formação mas esta ocorreu, e ainda ocorre, sem que tenha subjacente um projecto articulado e uma estratégia coerente no domínio da educação em Portugal, o qual exige, do lado do sistema de ensino-formação, a dotação dos indivíduos de competências de base suficientemente abrangentes de modo a estes poderem, de forma flexível, adaptarem-se a situações de trabalho evolutivas e diferenciadas.

Não é sem obstáculos que as empresas portuguesas procuram levar a cabo políticas de formação pois, por um lado, são na sua maioria PME; em 1992, 67% do total de empresas da indústria transformadora enquadrava-se no escalão de 10 a 99 trabalhadores[15]; e por outro, deparam-se com problemas de competitividade dos seus produtos e de saneamento financeiro o que as conduz a secundarizar algumas das actividades fundamentais ao desenvolvimento da sua missão, como é o caso da dimensão formativa. Contudo, a existência de um sistema industrial dominado por PME tem igualmente características que se, convenientemente exploradas, poderão dotá-lo de um potencial de flexibilidade[16] acrescido quer ao nível da sua estrutura organizacional e de formas de organização do trabalho, quer ao nível das próprias características psicossociais da mão-de-obra, designadamente capacidade de aceitação, de abertura e mesmo de adaptação à flexibilidade que lhes é exigida nas práticas laborais, bem como da relação salarial de que tendem a ser alvo. Da mesma forma, pensamos que parte deste tecido empresarial detém especificidades capazes de desencadear processos de inovação e de criação de emprego.

Todavia, tais potencialidades exigem novos métodos de gestão e de planeamento estratégico, o que só se poderá concretizar se acompanhados de um desenvolvimento e actualização constante dos conhecimentos/saberes de todos os seus RH. Neste sentido uma política estruturada e integrada de formação contínua abrangente e globalizante torna-se cada vez mais pertinente, devendo iniciar-se, em nossa opinião, pelo topo estratégico, isto é, pelos seus dirigentes de modo a desenvolver as competências em gestão estratégica que exigem uma visão de intervenção conjunta ao nível dos subsistemas técnico, económico e sócio- -cultural. Tal como afirma Cardoso, Brito, Mendes et al (1990 citado por Rodrigues, 1991b: 150), "as dificuldades de gestão ou mesmo de reflexão estratégica, nomeadamente devido à falta de informação sobre a evolução tecnológica, as preferências do consumidor e as condições de concorrência, e também às insuficiências de formação de empresários e gestores" colocam graves lacunas à prossecução de uma estratégia de gestão integrada que associe a performance económica e social, o que pressupõe a formação de todos os RH, assumindo igualmente relevo a formação das chefias directas e intermédias e dos operacionais. Contudo, o que acontece é que nos deparamos com uma "incipiência de uma gestão voltada para o desenvolvimento dos RH, para a construção de competências através, seja da organização de carreiras, seja da programação da formação profissional" (Ruivo, 1990: 112-116 citado por Rodrigues, 1991b: 150).

---

[14] Para um maior desenvolvimento da problemática da individualização da formação v. Pedler (1992: 132-145) e Azevedo (s.d.a), designadamente no que diz respeito às metodologias pedagógicas propostas.

[15] Fonte: DE-MESS (1992) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[16] Por potencial de flexibilidade entendemos a capacidade de dar resposta a todo o conjunto de novas exigências com que se deparam as empresas, nos mais diversos domínios: tecnológico, organizacional, de mercado, de produtos, dos RH, entre outros.

Desenvolver uma política integrada de formação ou mesmo acções de formação mais ou menos esporádicas nas empresas portuguesas é um processo complexo, controverso e muitas vezes conflituoso. As dificuldades com que as empresas se deparam devem-se a várias ordens de factores, concretizadas, como desenvolveremos, nas características das empresas, dos seus dirigentes e dos RH em geral, bem como na própria concepção de formação imperante. No entanto, estes processos formativos parecem imprescindíveis quando se verifica que, nomeadamente as indústrias têxteis e do vestuário (ITV) são um dos sectores industriais nos quais se exprimem, já desde há cinco anos atrás, as maiores necessidades de formação[17]. "Nos subsectores do Têxtil/Vestuário ([caracterizados por] grande volume de emprego, mão-de-obra pouco ou não qualificada) começa a surgir uma tomada de consciência dos riscos inerentes à falta de mão-de-obra qualificada e da necessidade de desenvolver um padrão de especialização assente não na mão-de-obra barata, mas em tecnologias avançadas e em RH qualificados" (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 105).

Um dos grandes obstáculos à formação interna nas empresas é o facto de nos depararmos com uma população activa na sua maioria com uma escolaridade de base igual ou inferior a quatro ou seis anos anos[18], a qual representava em 1991, do total de trabalhadores por conta de outrem (TPCO), 73%[19], para além de determos elevadas taxas de analfabetismo literal, o qual atinge, para o mesmo ano, mais de 11% da população portuguesa com mais de 10 anos (Almeida, Costa e Machado, 1994: 316). A este, há ainda a acrescentar o analfabetismo funcional que atinge a grande maioria destas duas populações pouco ou nada escolarizadas com uma qualificação técnica e profissional extremamente precária. Deste modo, estamos face a uma população que carece de estruturas cognitivas que lhe permitam acompanhar acções de formação escolarizadas, na medida em que a sua profissionalização se construiu no local de trabalho. Daí que, tal como propõe Lopes (1993: 204), é necessário levar a cabo acções de formação que apelem a metodologias pedagógicas adequadas e específicas a estas populações alvo, nomeadamente acções de formação realizadas nos locais de trabalho e ligadas à actividade concreta (cf. subponto 4.2. deste cap.), sendo impensável, por exemplo, pretender mobilizar estes trabalhadores para metodologias de auto-formação.

O próprio perfil da mão-de-obra limita a sua capacidade de mobilização e de acompanhamento das acções de formação realizadas em instituições de formação externas à empresa na medida em que estas não têm em conta, e muitas vezes não podem ter, devido à sua própria vocação, nem as necessidades particulares de cada empresa, nem as especificidades da sua mão-de-obra, mostrando-se desajustadas quer a esta, quer à própria realidade tecnológica e organizacional daquelas. Trata-se frequentemente de uma formação *standard* que se destina a uma determinada profissão mas orientada para a globalidade de um sector industrial.

Paralelamente, as taxas de abandono precoce da escola - 40% após o 6º ano de escolaridade em 1990[20] - e de insucesso escolar - 37% e 31%, respectivamente na escolaridade primária e obrigatória em 1987 (Cunha, 1987 in Lopes, 1993: 182), bem como a queda das taxas de escolaridade que no período pós-obrigatório continuam a ser intensas, traduzem-se em baixas taxas de escolarização da população jovem que transita para o "mercado de trabalho" sem qualquer qualificação profissional. Sendo fruto de um sistema de ensino-formação que privilegiou a educação de base, estes jovens carecem de preparação profissional, "vendo-se as empresas forçadas a assumir (...) um papel de profissionalização de cohortes inteiras de jovens" (Lopes,1993: 204) já que a actual reforma do sistema de ensino-formação só daqui a duas décadas começará a produzir, se cumpridos todos os requisitos e condições, os resultados esperados. Como afirma Carneiro, nos próximos vinte anos assistir-se-á a "uma alteração profunda do conceito de «escola» e de «empresa», uma vez que a primeira deverá funcionar cada vez mais no estilo empresarial, enquanto a segunda irá gradualmente prefazer as funções nos domínios da formação e de pesquisa" (1988: 18), exigindo uma maior articulação destas últimas com as universidades.

Por outro lado, a situação demográfica portuguesa caracteriza-se por um decréscimo da taxa de natalidade de 16% para 12%, respectivamente de 1980 para 1990[21], bem como por um aumento da proporção de jovens e idosos. De 1960 para 1991 o número de pessoas com mais de 65 anos de idade aumentou de 700.000 para 1.200.000[22]. Todavia, o envelhecimento da população portuguesa naõ é tão acentuado como noutros países europeus (Nazareth, 1991). Deste modo as empresas terão que vencer o desafio da competitividade e modernizar-se com os RH que actualmente possuem, o que significa que "no ano 2000 mais de 80% da população activa será aquela que existe hoje" (Lopes,1993: 204).

---

[17] Fonte: DE-MESS (1990) - *Inquérito às Necessidades de Formação Profissional*, SICT, Lisboa.

[18] Os quatro anos de escolaridade obrigatória em Portugal apenas foram instituídos para ambos os sexos em 1960. Até 1986 o nível de escolaridade obrigatório era de seis anos, e só a partir desta data se institui o 9º ano de escolaridade como grau mínimo obrigatório que contudo tem encontrado graves problemas em se impor.

[19] Fonte: DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[20] Fonte: GEP/ME (1992) - *Sistema Educativo Português - Situações e Tendências*,1990 in Lopes, 1993: 189.

[21] Fonte: INE (1980 e 1990) - *Estatísticas Demográficas*, Lisboa.

[22] Fonte: INE (1960 e 1991) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa in Almeida, Costa e Machado, 1994: 313.

Do acima exposto, conclui-se que vão coexistir nas empresas dois tipos de assalariados que terão de se inter-relacionar e colaborar reciprocamente, sendo que os mais antigos, formal ou informalmente, deverão formar os mais jovens, transmitindo-lhes os saberes-fazer operacionais, específicos e genéricos; porém os moldes hierárquicos e de exercício do poder que tendem a impor sobre os mais jovens raramente são bem aceites, criando frequentemente situações de conflito, compreensíveis na medida em que o que está em causa é um conflito geracional no domínio laboral entre trabalhadores antigos pouco escolarizados e trabalhadores jovens, pelo menos com o 6ª ano de escolaridade, com valores e aspirações, comportamentos e atitudes face ao trabalho e à vida diferenciados dos primeiros. Enquanto estes últimos apresentam uma maior capacidade de adaptação à mudança, carecendo de conhecimentos operacionais, aqueles tendem a resistir-lhe, dominando no entanto o *know how* específico da empresa (Idem: 204-206). Neste contexto, a formação de chefias directas e intermédias numa primeira fase é uma opção estratégica decisiva, pois para além de permitir um efeito multiplicador, aqueles constituem-se geralmente como *lobbies* resistentes às práticas de formação, que no fundo lhes irão retirar parte do seu poder. Dado que são estes assalariados que vão apoiar ou mesmo ministrar formação aos trabalhadores operacionais, importa não esquecer a necessidade de os motivar para o seu novo papel de coordenação, de auxílio e de formadores e menos de chefia no sentido tradicional do termo, ministrando-lhes formação nos domínios da gestão, comportamental/relacional e pedagógico.

Daqui decorrem problemas de difícil resolução quanto à própria organização, concepção, orientação e desenvolvimento de programas de formação formal que devem considerar as capacidades cognitivas e competências sócio-culturais de populações assalariadas completamente distintas. A questão que se põe é a de saber quais os modelos de formação e quais as metodologias pedagógicas que permitirão uma eficaz transmissão e aquisição de conhecimentos/saberes aptos a estes dois tipos de população. Uma das metodologias inadequadas, ainda que frequentemente utilizada, e que em nada se adapta a ambas as populações, é aquela que reproduz os modelos tradicionais escolares, incapazes de motivar os assalariados para a aprendizagem. Todavia também as próprias empresas investem pouco na procura das melhores soluções e na inovação nestes domínios porque estão frequentemente interessadas numa aprendizagem rápida que faculte o conjunto de competências específicas de que carecem, imperando um servilismo em relação à escola (Azevedo, 1993a: 1).

Apesar de todas estas dificuldades, nos últimos anos e particularmente a partir de 1986, a formação nas empresas intensifica-se com a canalização de uma parte considerável dos Fundos Estruturais provenientes da CEE para a formação, uma vez que a quota parte do investimento exigido à empresa era e é muito reduzido. Todavia, este incremento traduziu-se, frequentemente, numa gestão ineficaz da formação e em desvios fraudulentos dos financiamentos. Contudo, saliente-se que entre 1986 e 1990, a formação surge como uma actividade com incidência preponderante apenas nas grandes empresas industriais (com mais de 500 pessoas ao serviço) (66%), abarcando unicamente 13% das empresas inseridas no escalão entre 10 a 99 pessoas ao serviço[23]. Obviamente que outras razões justificam a opção pela formação, das quais destacamos os baixos níveis de formação escolar e profissional da nossa população activa, a inadequação do sistema de ensino-formação às necessidades das empresas, as reestruturações produtivas e o aumento considerável da taxa de desemprego. No que diz respeito a esta última, embora ainda relativamente baixa em relação à média comunitária, torna-se preocupante quando analisada nos seus aspectos estruturais, quer porque atinge sobretudo os jovens e as mulheres, respectivamente 15% e 8% em 1994[24], quer pela sua própria intensificação e duração, quer finalmente porque grande parte da nossa população activa está concentrada em PME mal preparadas para fazer face ao desafio económico mundial.

A inexistência de controlo sobre as actividades de formação das empresas foi e é um facto. E apesar de estas terem a obrigatoriedade de apresentarem relatórios relativamente elaborados ao Departamento para os Assuntos do Fundo Social Europeu (DAFSE) até 1990, e ao IEFP a partir de tal data, quanto aos gastos financeiros, nomeadamente orçamentos e financiamentos, são relegadas para segundo plano, sendo praticamente inexistente, as avaliações qualitativas relativa a elementos vários, tais como conteúdos de formação, práticas pedagógicas, avaliação de resultados, entre outros que nos parecem de extrema importância. A apresentação de relatórios de gestão orçamental da formação, não obsta a que estes sejam facilmente enviesados com a apresentação de recursos e resultados fictícios acerca da formação ministrada, dada a ausência de uma avaliação *on-going* por entidades isentas externas às empresas. A situação de fraude é inaceitável, mas compreensível se atendermos aos problemas de concorrência desenfreada a que as empresas estão a ser sujeitas, quer por parte dos países europeus que em relação a Portugal se encontram em patamares superiores de competitividade, quer dos próprios NPI cuja competitividade é assegurada com base em situações de *dumping social*. Assim sendo, o problema das nossas empresas é o de permanecerem no mercado e a formação posiciona-se frequentemente apenas com objectivos de rentabilidade económica a curto prazo. Da mesma forma, os financiamentos para a formação têm vindo a funcionar frequentemente como uma

---

[23] Fonte: DE-MESS (s.d.) - *Inquérito ao Impacto das Acções de Formação Profissional nas Empresas das Indústrias Transformadoras*, SICT, Lisboa.

[24] Fonte: INE (1994) - *Estatísticas do Emprego,* 4º trimestre, Lisboa.

ocasião de obterem recursos financeiros que são igualmente utilizados para fazer face a outros objectivos, nomeadamente no domínio das reestruturações de modernização tecnológica e no pagamento das dívidas à banca.

Tal como afirma Kovács "devido à mudança técnica que caracteriza a época em que vivemos, há necessidade de uma formação contínua. Exige-se também uma formação complementar especialmente adaptada às necessidades particulares da empresa" (1988: 31), doutra forma corre-se o risco de bloquear o seu sistema organizacional e tecnológico. Não é que o saber-fazer tradicional dos trabalhadores mais antigos não seja reutilizável, muito pelo contrário porque os novos modelos organizacionais e as TI surgem frequentemente em continuidade com os anteriores, no entanto exigem todo um conjunto de novos saberes e competências complementares que cabe às empresas cultivar.

As grandes empresas multinacionais investem autonomamente na formação, dispondo de serviços específicos internos que preparam planos plurianuais e anuais de formação, com base no levantamento de necessidades em consonância com a estratégia actual e futura da empresa, definindo a formação a realizar comparando perfis profissionais existentes com perfis requeridos. "O grande trunfo destas empresas (...) consiste na existência de infra-estruturas de formação flexíveis que permitem uma adaptação rápida às flutuações e mudar rapidamente a utilização da mão-de-obra e da qualificação" (Kovács, 1988: 31). Tal como se constatou para a região da Covilhã, "exceptuando as grandes empresas, com acesso fácil à informação, ou porque preponderam nas estruturas associativas ou porque dispõem de recursos técnicos que lhes permite o conhecimento da informação técnico-económica relevante, existe uma grande parte do tecido empresarial que permanece exterior ao edifício complexo dos instrumentos da política de emprego, legislação e recursos incluídos" (Neves in Rodrigues e Neves (coord.) 1994: 381).

As PME não dispondo daquelas estruturas de formação, nem do conhecimento das políticas de emprego e de formação, são obrigadas a improvisar internamente, frequentemente sem RH técnicos qualificados nestas áreas ou a recorrer a instituições externas. Estas como já referimos têm dificuldade em responder directamente às necessidades das empresas e dos seus profissionais o que, por si só, não é necessariamente negativo na medida em que podem abrir novos horizontes aos RH. Todavia as PME nem sempre ficam satisfeitas com este tipo de formação, ainda que em alguns casos os conteúdos possam ser negociados e possam intervir directamente na sua concepção. Veja-se a título ilustrativo a orgânica dos Centros de Formação Profissional (CFP) protocolares onde os diferentes actores institucionais estão representados e onde as empresas podem requerer formações específicas, com determinados conteúdos directamente orientados para os seus objectivos. Contudo, este tipo de instituições tendem a ser frequentemente dominadas pelas exigências das grandes empresas com poder suficiente para se imporem no "mercado da formação" e para definirem as grandes linhas de orientação. Por outro lado, estas instituições de formação tendem, por vezes, a acentuar uma perspectiva tecnicista (aliás comum a todo o ensino profissional do nosso sistema de ensino-formação)[25], desprezando as questões relativas às inovações sócio- -organizacionais. Um dos principais inconvenientes para as empresas é o facto de o trabalhador ser obrigado a ausentar-se, por vezes em horário laboral, o que não permite a maleabilidade da formação interna, em que quando o trabalhador é preciso para a execução de determinada função é deslocado do local de formação para o posto de trabalho; se por um lado, se trata de um elemento constrangedor para a empresa que fica impedida de tal possibilidade, por outro apresenta vantagens notórias de concentração do trabalhador no acompanhamento integral do processo formativo, evitando este tipo de disfuncionamentos formativos. Porém, por vezes é complicado conseguir que os sujeitos saiam da empresa ou abandonem as suas funções para frequentarem acções de formação, pois há objectivos produtivos que têm de ser cumpridos. Esta questão do tempo dedicado pelos trabalhadores à formação que os retira da empresa ou das suas funções é uma das maiores dificuldades que as PME têm de enfrentar. Os trabalhadores em geral e os dirigentes em particular fazem falta nos seus postos de trabalho, sendo geralmente a sua substituição difícil: dos trabalhadores, em virtude da ausência de competências polivalentes dado que aprenderam a sua tarefa, muitas vezes de uma forma já fragmentada, no seu posto de trabalho e ao longo da sua vivência profissional; dos dirigentes, porque geralmente acumulam uma série de funções de carácter estratégico para o funcionamento da empresa, sendo frequentemente insubstituíveis no seu poder de decisão e na resolução permanente de problemas, o que faz com que sejam constantemente interrompidos quando estão em formação, quer no interior da empresa, quer no seu exterior.

Desta forma, a adesão a práticas de formação implica uma nova concepção do tempo de trabalho, não podendo ser encarado apenas como um tempo destinado ao trabalho directamente produtivo, mas também como um tempo de formação (Kovács, 1988: 31). Aliás nas organizações qualificantes ou formadoras, o próprio trabalho é fonte de aprendizagem e de desenvolvimento profissional, sem que haja uma separação entre tempo de trabalho e tempo de formação (Idem: 35-36).

No entanto, o que verificamos é que, nas PME, quando se opta por práticas de formação, o(os) seu (s) responsável(eis), bem como os formadores, detêm um baixo nível de conhecimentos em

---

[25] Para um maior desenvolvimento da problemática da orientação profissionalizante e tecnicista subjacente à política educativa em Portugal, v. Correia, Stoleroff e Stoer (1990 e 1993).

"engenharia da formação" (Le Boterf, 1990a)[26] , porque no próprio país não há qualquer tradição neste domínio, estando-se agora a dar os primeiros passos qualitativamente válidos por exemplo ao nível da formação de formadores. As empresas não fazem levantamentos das necessidades de formação, sendo estas, bem como os objectivos da formação, definidos com pouco rigor e precisão. Na ausência de uma planificação da formação, a grande preocupação é geralmente passar rapidamente à acção, que é realizada com base numa temática geral, à qual corresponde um programa de formação ambíguo e pouco objectivo, que pode dar origem a vários tipos e conteúdos de formação; assim sendo, os resultados são frequentemente pouco palpáveis, até porque raramente podem ser objecto de uma avaliação *ex-post*, o que pressuporia, no mínimo uma comparação entre os saberes iniciais detidos pelos trabalhadores e os adquiridos no final da acção e, portanto, uma avaliação *ex-ante*, bem como, e numa perspectiva de avaliação de impacto, o seu efeito em termos de desempenhos laborais. Ora, sem pontos de partida é impossível avaliar de forma rigorosa e precisa qualquer impacto da formação nos conhecimentos/saberes e competências profissionais dos trabalhadores. Uma metodologia objectiva, globalizante e prospectiva de avaliação exige três etapas fundamentais, a avaliação *ex-ante*, *on-going* e *ex-post*, o que não sendo realizado não permite introduzir qualquer tipo de correcções no decorrer do processo formativo, não faculta nenhum *feed-back* sobre os seus resultados e não permite que se retire qualquer valor acrescentado e ensinamento para realizações futuras.

Em empresas, onde a organização do trabalho é predominantemente taylorista/fordista, onde o diálogo e a interacção entre agentes se impõe de cima para baixo, não existindo qualquer prática de participação, a formação tende a ter efeitos perversos porque, sendo imposta e não reconhecida nem validada, não se traduz nem num instrumento válido de mudança nem de desenvolvimento dos RH. Muito pelo contrário, tende-se a assistir a atitudes e a comportamentos de resistência à formação, resultado directo desta ser concebida, nos seus conteúdos e nas suas modalidades pedagógicas, pelos dirigentes e formadores de forma unilateral independentemente de qualquer contributo dos formandos. Estes, não sendo envolvidos nos processos, nem motivados para os objectivos, tendem a assumir atitudes e comportamentos de desresponsabilização porque não estão alertados, nem conscientes dos esforços que as empresas se encontram a realizar ao promover tal tipo de iniciativas, nem para o tipo de colaboração, esforço e dedicação que estes processos deles exigem. Por sua vez, põem-se frequentemente em prática princípios selectivos que excluem alguns assalariados do processo por serem considerados menos aptos e menos capazes, imperando os princípios de "racionalismo funcional", concretizados em práticas imediatistas e reducionistas que visam unicamente a "exercitação para fazer com mais agilidade e menos erros aquilo que já se sabe fazer" (Azevedo, 1993a: 4), não se visando renovar ou criar novas competências.

Por seu turno, "as resistências à evolução organizacional das empresas, nomeadamente no sentido da profissionalização e da descentralização da gestão (GEG/ISCTE, 1989 citado por Rodrigues, 1991b: 150), muitas vezes associadas à predominância de uma lógica de exploração familiar ou de defesa corporativa das (in)competências instaladas" (Rodrigues, 1991b: 150) tem como consequência o facto de os dirigentes não demonstrarem atitudes e comportamentos favoráveis à inovação no domínio da formação e ao investimento imaterial que aquela exige; ao invés procuram sempre uma estratégia de redução dos custos ligados à mão-de-obra, quer porque estão mais sensibilizados para investimentos de curto prazo e menos para referenciais de melhoria interligada da performance económica e social que exige um tempo mais longo para ser alcançada com sucesso, quer porque, dada a escassez de RH qualificados, receiam que o investimento em formação se dissipe com a saída dos trabalhadores mais aptos, dando lugar a perdas de *know how* que, transferidos para os concorrentes, vão funcionar como uma vantagem competitiva perdida e ganha por outrem que nela não investiu, não conseguindo rentabilizar nem amortizar os investimentos. Todavia, alguns estudos empíricos demonstram que esta questão não pode ser olhada de forma tão linear. Blaug (1981: 192-193) afirma, que na prática, o período necessário de permanência do trabalhador na empresa após a formação de modo a cobrir os gastos realizados pode ser muito breve, dados os benefícios imediatos do impacto da formação nos comportamentos profissionais dos trabalhadores, ainda para mais no actual contexto português em que a formação na empresa é um investimento relativamente barato dados os co-financiamentos comunitários e estatais. Por outro lado, há que ter presente que nem sempre o trabalhador formado sai da empresa porque a formação pode funcionar como um estímulo à sua progressão interna e por isso como um elemento de motivação para a sua permanência. Finalmente, há que atender que as opções das empresas face à realização ou não de acções de formação, nem sempre têm subjacente uma reflexão consciente sobre as questões de rentabilização do investimento realizado; muitas vezes, e no contexto actual, trata-se simplesmente de aproveitar a possibilidade de acesso a programas de formação financiados e desta forma acrescer as competências dos RH.

Alerte-se ainda para o facto de a formação ser encarada em Portugal com um cunho ideológico vincado que a justifica por si mesmo, tornando-se objecto de consenso social entre os diferentes actores institucionais, não sendo questionada quanto às suas vantagens e limites. É considerada, pelo menos

---

[26] Le Boterf considera que "conceber e desenvolver uma acção ou plano de formação pressupõe uma «metodologia» rigorosa de engenharia. Esta última pressupõe a aplicação de um conjunto de princípios e de operações, tais como a definição de objectivos, a elaboração de cadernos de encargos, construção de programas (...) que maximizem as suas possibilidades de eficácia" (1990a: 13). Para um maior desenvolvimento destas operações técnicas, consulte-se Le Boterf (1990a: 21, 31-33, 47, 59, 63, 78-79).

ao nível do discurso, como resposta para todos os problemas das empresas e do sistema produtivo português (Martins, s.d.: 1). Deste modo, não é objecto de qualquer controlo sobre a sua qualidade, utilizando-a as empresas com as mais variadas finalidades, muitas vezes completamente distanciadas dos objectivos que justificam, na essência, os processos formativos.

Do simples diagnóstico realizado fica claro que a formação nas empresas acaba por não ser uma solução de compromisso para se conseguir ultrapassar o ciclo vicioso que, segundo Lopes (1993: 206), caracteriza a relação entre sistema de ensino-formação e o sistema produtivo em Portugal. Na sua perspectiva, se por um lado o baixo nível de formação escolar e profissional da nossa população activa não permite o desenvolvimento de actividades de *high- -profile*, por outro, também, o tecido produtivo não apresenta características que lhe permitam desencadear processos de aprendizagem capazes de produzir os conhecimentos/ saberes e respectivas competências necessárias para fomentar este tipo de actividades. Em parte concordamos com esta postura, no entanto, consideramos que uma estratégia integrada de formação na empresa convenientemente concebida, organizada e desenvolvida no seu interior, pode constituir uma solução de transição para fazer face às carências de qualificações escolares e profissionais da população activa portuguesa, melhorando qualitativamente os seus comportamentos profissionais e as condições de exploração das empresas, e por esta via, a sua capacidade competitiva. Contudo, e parafraseando novamente Lopes, em Portugal a situação é paradigmática: sem aprendizagem individual, não há aprendizagem nas organizacões e vice-versa. O problema é, efectivamente, o de fornecer a todos uma capacidade de aprendizagem mínima sem a qual nenhuma coerência societal virtuosa se desenvolverá (Idem). Segundo a autora, o primeiro passo no domínio do sistema de ensino- -formação já foi dado, resta saber como é que irá reagir o sistema de emprego, quer do lado da oferta, quer do lado da procura de emprego. A sua tese, de carácter prospectivo, é a de que o sistema de ensino-formação deve preparar e antecipar as mutações do sistema produtivo (Ibidem). Até lá, e porque esta resposta pode demorar cerca uma a duas décadas, a nossa perspectiva é a de que o papel das empresas no domínio da formação é imprescíndivel, tanto mais que dispomos actualmente de recursos financeiros únicos destinados ao desenvolvimento de práticas de formação no interior das empresas. Porém, estes processos devem ser objecto não apenas de um controlo financeiro, como tem sido prática actual, embora frequentemente mal sucedida, mas também de um acompanhamento e auxílio nas actividades de planificação, organização, concepção, desenvolvimento e avaliação qualitativa da formação.

No caso particular de muitas das nossas PME com dificuldades estruturais em vários domínios e acrescidas neste em particular, a alternativa face às carências de RH devidamente qualificados poderá radicar numa co-responsabilização entre as empresas e o sistema de ensino-formação, no domínio da formação. Esta parceria é também fundamental nos casos em que há necessidade de articular com a formação profissional, acções de educação de adultos, necessidade esta extrema na sociedade portuguesa dado o baixo nível de escolaridade da população. Outro tipo de parcerias a desenvolver será com entidades directamente vocacionadas para a satisfação das necessidades do sistema produtivo, como é o caso dos CFP Protocolares do IEFP, aos mais diversos níveis de intervenção no domínio da formação, designadamente: definição de conteúdos de formação, acções de alfabetização, avaliação das necessidades e dos resultados, financiamento, formação de formadores.

Estas parcerias teriam a ganhar se o sistema de ensino-formação se descentralizasse e flexibilizasse, o que não tem sido uma realidade em Portugal, mantendo-se aquele com estrutura burocrática e pesada incapaz de se adaptar a práticas de inovação e mudança permanentes. Acrescente-se ainda que esta falta de flexibilidade está associada a um certo "sectarismo" patente na divisão entre as realidades do emprego, da formação e do ensino, a qual se traduz, em termos de orgânica estatal, numa separação de responsabilidades e funções, respectivamente entre o MESS e o ME[27]. A falta de diálogo e de complementaridade que ainda caracteriza as relações entre políticas de emprego e de formação e políticas de ensino-formação têm consequências perversas ao nível das políticas de formação no interior das empresas, as quais tenderão, neste cenário, a autonomizar as suas práticas de formação, sob pena destas se traduzirem em acções de formação pontuais, de curta duração, direccionadas para a satisfação de necessidades de curto prazo, condenando, no futuro, uma das suas vantagens competitivas fundamentais, os RH.

Por estes motivos, é desejável que, em articulação com o sistema de ensino-formação e outras instituições dedicadas a actividades de I&D, haja uma partilha de papéis, cabendo a estas últimas levar a cabo estudos sobre, designadamente, necessidades sectoriais e empresariais regionais/locais de formação, definição de perfis profissionais, avaliações de impacto da formação nas trajectórias profissionais dos trabalhadores e na performance social e económica das empresas. Este trabalho, já iniciado[28], está contudo longe de ser suficiente e satisfatório face às necessidades de um projecto

---

[27] Excepção seja feita ao Sistema de Aprendizagem e às Escolas Profissionais, que resultam de parcerias entre, nomeadamente estes dois ministérios.

[28] A título exemplificativo enumere-se o trabalho levado a cabo na região da Covilhã (Rodrigues e Neves (coord.), 1994) a propósito de um processo de reestruturação regional e sectorial, o qual decorre de um estudo encomendado pelo IEFP e ainda o trabalho realizado por Suleman (1993) sobre a definição de perfis profissionais.

educativo nacional integrado.

O reforço do diálogo e de parcerias impõe-se igualmente ao nível da negociação colectiva, a qual se reduz, no momento presente, essencialmente, à discussão das grelhas salariais e, por vezes, ainda que pouco frequentemente, à criação e actualização de categorias profissionais. A assinatura do Acordo de Política e Formação Profissional (APFP) em 1991 é um marco extremamente importante indiciando uma tentativa de inversão desta tendência. Nele encontram-se acordadas e previstas todo um conjunto de questões fundamentais, das quais destacamos: o processo de certificação (CPCS,1991: 14) que embora já tenha tradução legal[29], ainda não se encontra em processo de concretização; o desenvolvimento da investigação nos domínios da formação e do emprego; a proposta de enquadramento legal da formação profissional inserida no sistema de ensino e no mercado de emprego, tendo dado origem respectivamente aos Decretos-Lei nºs 401/91 e 405/91 de 16/10. É de destacar o facto deste último Decreto-Lei abranger unicamente a formação inserida no mercado de emprego e considerar a empresa enquanto "base institucional dominante", o que traduz um reconhecimento do espaço de trabalho enquanto espaço de formação. Paralelamente, a formação profissional é enquadrada na Lei de Bases do Sistema Educativo[30] como modalidade especial de educação escolar e extra-escolar. Resta-nos aguardar para saber se de facto estes propósitos terão uma concretização real, o que passa, designadamente, por questões de vontade política mas também pelo assumir de responsabilidades por parte dos diferentes actores institucionais no domínio da formação.

Foi igualmente feito um esforço no sentido de dar coerência à formação profissional, com a criação de um quadro de inteligibilidade pela Comissão da Reforma do Sistema Educativo, no qual se faz equivaler áreas profissionais e níveis de qualificação respectivamente a áreas e níveis de formação. Procura-se ainda definir as condições de acesso e a duração das acções de formação bem como a certificação dos níveis de qualificação[31]. Todavia é uma proposta que contempla, tal como a da certificação, um elevado grau de ambiguidade, exigindo a realização de trabalhos prévios de pesquisa, nomeadamente em termos de perfis de formação e de perfis profissionais que está por realizar em praticamente todos os sectores de actividade. Por outro lado, é um projecto que enfrenta as dificuldades decorrentes da própria dinâmica social de construção da qualificação convencional que, sendo resultado do processo de negociação entre parceiros sociais, se depara com as lutas e conflitos inerentes à definição das categorias profissionais e respectivas questões salariais.

---

[29] Definida no Decreto-Lei 95/92 de 25/5.

[30] Lei nº 46/89 de 14/10.

[31] Para um maior desenvolvimento destas questões v. designadamente Azevedo (coord.) (1988).

4. A formação de adultos activos com "baixos níveis de qualificação".

4.1. Os "baixos níveis de qualificação": uma população destinada à exclusão?

O equacionamento da problemática dos "baixos níveis de qualificação", quer no seio das políticas públicas de emprego e de formação, quer nas de gestão dos RH das empresas, ganha uma pertinência acrescida a partir da década de 80, fruto dos processos de inovação tecnológica e organizacional. Com a progressiva renovação de modelos organizacionais assentes até aquela altura na OCT desenvolvem-se formas de trabalho em equipa, as quais exigem maior responsabilidade, autonomia e capacidade de tomada de decisão. Os trabalhadores detentores de baixos níveis de escolaridade e "treinados" na realização de tarefas parcelares e repetitivas, deparam-se com dificuldades de adaptação a novas formas de trabalhar, designadamente com a inversão do pressuposto básico do taylorismo assente na individualização do trabalho. Por seu turno, a expansão dos processos de automação[32] se, por um lado, podem constituir um meio de desqualificação acrescida, nos casos em que os trabalhadores são transformados em meros vigilantes dos automatismos, por outro lado, o carácter sistémico que lhes subjaz, exige aos sujeitos uma compreensão ampla de todo o processo, o que pressupõe capacidades cognitivas, nomeadamente de abstracção e construção. O grande problema que se coloca é que os trabalhadores adultos activos actualmente inseridos nas empresas foram socializados num processo produtivo parcelarizado, pautado por tarefas rotineiras e monótonas, o qual não favoreceu, muito pelo contrário, o seu desenvolvimento intelectual. Acresce-se, igualmente, o facto da OCT assentar num modelo hierarquizado, onde se favorecem as relações de supervisão directa em termos de controlo, tendo por isso os trabalhadores desenvolvido comportamentos de submissão, o que reduz significativamente a sua autonomia no decorrer quotidiano das actividades de trabalho. Se assim é, não será possível exigir aos assalariados que adoptem, de um momento para o outro, uma atitude positiva face à mudança, quando toda a sua vida profissional se desenrolou segundo regras definidas pela empresa, sem que nunca se tenham deparado com situações de trabalho diferenciadas e sem que lhes tenham sido dada qualquer possibilidade de desenvolver as suas competências (adaptado de Merle in Villeval (dir.), 1992: 103).

Paralelamente, com a elevação dos níveis de escolaridade da população, as empresas dispõem, no "mercado de trabalho", de uma população jovem desprovida de experiência profissional mas dotada de saberes escolares e, por vezes também técnicos (por via das vertentes profissionalizantes do ensino), que detêm potencialmente capacidades acrescidas de desenvolverem uma eficaz performance face às novas exigências (nomeadamente em termos de resposta às necessidades de flexibilidade, de adaptabilidade, de autonomia e de capacidade de resolução de problemas). Deste modo, a política e as práticas de gestão dos RH das empresas podem orientar-se para uma acentuação do processo de segmentação no seu interior, o qual se traduz numa divisão entre os trabalhadores mais velhos, mas mais experientes, e os mais jovens, mas mais escolarizados, tendendo os primeiros a ser progressivamente substituídos por estes. Tal conduz a um retorno dos "baixos níveis de qualificação" ao "mercado de trabalho", onde se acentuam de forma crescente os processos de segmentação, em particular para determinados "grupos de risco".

Outra possibilidade passa pelas empresas valorizarem os saberes-fazer dos trabalhadores mais antigos, os quais detêm um conhecimento aprofundado de determinadas particularidades do processo produtivo e do produto. Esta opção de gestão dos RH impõe um investimento em formação, baseado em prática de formação coerentes com as necessidades e capacidades daqueles, de modo a dar-lhes

---

[32] Para um maior desenvolvimento desta questão, v. nomeadamente Coriat (1990).

oportunidade de adquirirem competências que os tornem capazes de acompanhar as transformações constantes do mundo do trabalho.

Hoje é consensual que as empresas, para se tornarem competitivas, têm de "investir na sua inteligência" (Le Boterf, 1989a: 17). A chave da competitividade não reside mais no capital, mas sobretudo nos RH, o que exige uma coerência entre o investimento produtivo/material e o investimento imaterial/intelectual. É neste sentido, que a gestão dos saberes/conhecimentos e competências tende a ser equacionada em termos de investimento: os RH são considerados uma variável estratégica do desenvolvimento das empresas.

Esta perspectiva de "investimento em formação" desenvolvida por Le Boterf (1989 a/b e 1990a) tem implicações nas decisões de concepção e de gestão das práticas de formação que se concretizam no facto de nem todas as despesas em formação poderem ser consideradas numa lógica de investimento, "mas apenas aquelas que traduzem «valor acrescentado» ao capital de competências da empresa" (Idem, 1990a: 39), isto é, aquelas em que a formação é uma componente dum projecto estratégico de mudança ou em que a formação surge como via de prevenção e de antecipação (Ibidem, 1989b: 4). A concepção da formação como um investimento implica, segundo o autor, ter em conta que a formação é fonte de rentabilidade e de competitividade para as empresas, mas as decisões de investimento em formação não podem ser analisadas com os mesmos raciocínios dos investimentos materiais, implicando um conceito renovado de investimento. Tratam-se, de despesas que, por um lado, não são amortizáveis no verdadeiro sentido da palavra e, por outro, que apenas geram benefícios um pouco para além do período em que são realizadas, devendo, paralelamente, ser objecto de uma análise sistémica no sentido em que as decisões de "investimento em formação" não podem ser tomadas isoladamente, logo os seus efeitos devem ser considerados e avaliados sobre a totalidade da empresa.

O investimento em formação tem contudo de ter presente as características da população em causa. No caso concreto dos "baixos níveis de qualificação", trata-se de uma população sem hábitos escolares que entende a formação como um regresso aos "bancos da escola", onde frequentemente viveram situações de insucesso escolar, desenvolvendo atitudes de resistência à sua frequência. A questão é por isso também de carácter pedagógico, sendo contingente com o tipo de formação por que se opta: caso se trate de uma formação em moldes escolares, os trabalhadores poderão rejeitá-la e/ou rapidamente esquecer os conhecimentos transmitidos, sobretudo se não os aplicarem no seu desempenho laboral o que, a prazo, os condena à exclusão quando passam a ser "contraprodutivos" para a empresa; se, inversamente, a formação se pautar por metodologias activas, nomeadamente a pedagogia de projecto[33] e de formação-acção[34] centradas em situações concretas de trabalho estarão mais adaptadas às especificidades dos assalariados intitulados de "baixos níveis de qualificação", podendo estes, virtualmente, aderir à formação de forma mais expressiva. Saliente-se contudo, que a questão da adesão à formação extravasa o problema das metodologias adoptadas, na medida em que as atitudes face à formação estão associadas a uma série de outros condicionalismos, nomeadamente biográficos, escolares e profissionais.

O cenário mais problemático é o da substituição dos trabalhadores com baixos níveis de qualificação por outros mais qualificados e escolarizados, os quais, sendo muitas vezes indivíduos com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos e, portanto ainda em plena idade activa, se deparam com enormes dificuldades em aceder a um outro emprego. Não obstante, esta prática de exclusão tende a ser a mais corrente em Portugal, pois as empresas dispõem de um conjunto de medidas legais de rescisão de contratos de trabalho que lhes são particularmente benéficas mas igualmente necessárias dado o contexto concorrencial conturbado que atravessam. É neste quadro que adquire uma importância acrescida a economia subterrânea, como meio de colmatar a incapacidade de criação e de manutenção do emprego por parte do sistema produtivo[35]. Todavia, como esta não é a via desejável, impõe-se a necessidade de promover dispositivos de regulação social, por intermédio de políticas activas de emprego e de formação, de modo a fomentar, designadamente a reconversão ou a promoção do auto-emprego para os indivíduos com baixos níveis de qualificação, acompanhados de massivos programas de alfabetização de adultos, cada vez mais urgentes numa óptica de "educação para o desenvolvimento" (Silva, 1990: 138).

Os "baixos níveis de qualificação" constituem assim uma "nova categoria das políticas de emprego" (Vincent, 1993: 3), a que o nosso país deve estar particularmente atento. A grande questão que se põe é a de saber por que vias e por que metodologias da política de emprego e de formação se pode inverter este processo de exclusão. Estas problemáticas são tanto mais preocupantes se atendermos aos resultados a que recentemente se chegou acerca do processo de reestruturação do subsector dos lanificios na Covilhã o qual não será, na sua essência, muito diferente do que se passa noutros sectores de actividade, nomeadamente naquele que é alvo do nosso estudo: a ITV que se caracteriza por uma realidade empresarial e uma envolvente sócio-cultural muito próxima daquela.

---

[33] Para um maior desenvolvimento da pedagogia de projecto aplicada à formação profissional de adultos, consulte-se Vassileff (1988: 69-74).

[34] Para um maior desenvolvimento da pedagogia da formação-acção, consulte-se nomeadamente Kovács (1988: 35-36).

[35] V. a propósito desta realidade, o trabalho de Lobo (1985) e Rodrigues (1988b: 205-233).

Neves ilustra bem esta questão quando afirma: "a cultura industrial e operária nos lanifícios enraizou nos trabalhadores uma mentalidade de trabalho por conta de outrem, fortemente inibidora, quer da criação de emprego, quer de emprego próprio (...), quer da procura activa de emprego em actividade alternativas aos lanifícios quando tal envolva rupturas profissionais significativas (...) (Neves in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 381). Se assim é, e se aceitarmos esta afirmação como válida para o nosso objecto de análise, a grande aposta para evitar que os processos de exclusão dos adultos activos com baixos níveis de qualificação se tornem uma fatalidade é orientá-los para a prossecução de acções de formação que deverão, acima de tudo, respeitar as suas especificidades cognitivas, operacionais e sócio-culturais.

4.2. As práticas de formação direccionadas para os "baixos níveis de qualificação".

Já tivemos oportunidade de problematizar que a partir dos finais dos anos 60 nos países ocidentais se assiste a um movimento generalizado de reestruturações e reconversões produtivas de âmbito regional/local. Estes processos conheceram como um dos seus pontos nodais o despedimento e o afastamento colectivo de franjas da população activa particularmente vulneráveis porque detentoras de baixos níveis de escolaridade e de qualificação profissional. Bourdieu (dir.) (1993) salienta as múltiplas trajectórias sociais vividas individual e colectivamente por trabalhadores excluídos do "mercado de trabalho", que se traduzem em movimentos de exclusão social concretizados em situações de estigmatização sócio-psicológica, sem que se vislumbrem alternativas válidas (os depoimentos dos diferentes agentes, particularmente de assalariados que perderam o seu vínculo contratual e de sindicalistas, são elucidativos das penosas consequências destes processos de exclusão social). O agravamento destas situações conduziu a uma reflexão aprofundada acerca das vias possíveis de intervenção de modo a fazer face à crise do emprego, que foi assumindo um carácter crescentemente estrutural. Nos anos 80, face à insuficiência das políticas de emprego adoptadas, desenvolvem-se um conjunto de abordagens em torno da necessidade de dotar os indivíduos de conhecimentos adicionais, por intermédio da formação, de modo a torná-los agentes activos dos seus próprios processos de reconversão e/ou de reclassificação.

Desde os meados dos anos 60 que, no seio das Ciências Sociais e das Ciências da Educação, em particular no domínio da Pedagogia, começam a emergir estudos de reflexão sobre o modo como os adultos com baixos níveis de qualificação aprendem e sobre o que lhes deve ser ensinado[36]. Alguns destes estudos originaram medidas de intervenção. Saliente-se o caso das intervenções levadas a cabo nas regiões amplamente afectadas por crises de emprego por via de acções colectivas de formação. Baseadas numa perspectiva de formação alternativa à tradicional têm como ponto de partida os conhecimentos detidos pelos sujeitos e a sua vivência profissional, bem como as especificidades culturais locais, procurando ir ao encontro dos seus interesses e necessidades, não só profissionais mas também sociais e culturais (Villeval in Villeval (coord.), 1989: 20). Todavia, estas acções mantiveram e, muitas vezes, agravaram as situações de não (re)inserção dos indivíduos no "mercado de trabalho", na medida em que a formação se afigurava profícua essencialmente para aqueles que já apresentavam anteriormente uma trajectória profissional ascendente. A esta dificuldade acresce o facto de a formação não ser sancionada por um diploma (Dubar, 1982: 236), o que dificultava largamente a sua valorização por parte do sistema produtivo.

Como reacção ao insucesso destas experiências desenvolve-se uma abordagem centrada nos processos de aprendizagem cognitiva dos sujeitos - a educabilidade cognitiva[37] - que postula a necessidade de individualizar a formação com base em projectos de formação e profissionais singulares. Desenvolvem-se assim um conjunto de metodologias, nomeadamente os ateliers de raciocínio lógico e o método Tanagra[38], que procuram individualizar a aprendizagem, recusando modelos de ensino-

---

[36] V. os trabalhos mais recentes realizados no âmbito desta problemática, nomeadamente Pasquier e Chiocchetti (1987) e Douet (1987), referenciados por Malglaive (1990: 35-36).

[37] V. a propósito desta abordagem, nomeadamente Sorel (1987: 15).

[38] Para um maior desenvolvimento destas metodologias v. designadamente Pailhous e Vergnaud (dir.) (1989: 63-83).

formação uniformes e *standards*. A perspectiva de individualização da formação é criticada designadamente por Villeval, pelo facto de isolar o acto pedagógico da situação de trabalho e não ter em conta que as situações de emprego ultrapassam de longe a utilização que os agentes fazem das suas competências, abarcando constrangimentos de carácter técnico-organizacional e social, bem como os resultantes da relação salarial de que são alvo. Este isolamento reforça ainda mais "as dificuldades dos assalariados entrarem em lógicas educativas" (Villeval in Villeval (coord.), 1989: 22), e ao desprezar a dimensão colectiva da formação conduz a uma desvalorização da cultura operária inerente às situações de trabalho, designadamente às novas formas de trabalhar assentes em dinâmicas colectivas. Há que articular o individual e o colectivo, não negando assim nem "a dimensão individual da gestão dos RH, nem a capacidade dos assalariados elaborarem lógicas de actores" (Villeval in Villeval (dir.), 1992: 47)[39].

Em Portugal a problemática dos processos de reestruturação e reconversão só mais recentemente é que se tem vindo a colocar, nomeadamente com todo o conjunto de situações de encerramento de actividades industriais, extractivas e alfandegárias. Face a esta realidade, é urgente pensar nas medidas de reconversão, reclassificação, reciclagem e/ou requalificação destes trabalhadores. Tendo presente o nosso objecto de estudo, centramos a problematização desta questão no interior das empresas, procurando responder à questão já anteriormente enunciada: como evitar a exclusão dos "baixos níveis de qualificação"?

A formação de adultos activos tem, como referimos, de tomar em consideração as especificidades dos agentes em causa. Partindo do pressuposto de que a formação pode ser uma via impeditiva da exclusão dos indivíduos do "mercado de trabalho", há que reflectir sobre o modo como é que estes aprendem. Pressupõe conhecer os obstáculos e as resistências que se poderão desenvolver à aprendizagem, bem como as suas origens, e, concomitantemente, discorrer sobre as metodologias pedagógicas capazes de transmitir os conhecimentos/saberes de que aqueles carecem de modo a concretizar a formação em verdadeiros processos de aprendizagem. Logo, implica também um conhecimento aprofundado acerca dos saberes e competências profissionais já detidos, designadamente das competências tácitas adquiridas ao longo da trajectória profissional.

Postular uma formação adaptada às características dos trabalhadores pressupõe a recusa de uma formação *standard* de catálogo, na medida em que esta terá poucas probabilidades de se adequar àqueles e às necessidades das empresas. Implica uma formação "à medida" do grupo de assalariados em causa no âmbito das especificidades de uma determinada unidade produtiva. Implica um trabalho interno às empresas, não excluindo no entanto a necessidade de se recorrer a entidades externas em termos de diversos serviços de apoio, inclusive a nível da concepção dos conteúdos de formação, da contratação de formadores, entre outros.

É pacífico o facto de os adultos activos com baixos níveis de qualificação, por terem vivido, em grande parte dos casos, situações de insucesso escolar, desenvolverem atitudes de repulsa e dificuldade de adaptação a uma formação equacionada em moldes escolarizados, inclusivé mesmo no domínio de acções de alfabetização. Estamos em presença de indivíduos cujas competências se encontram intimamente associadas à sua prática quotidiana de trabalho, não lhes sendo, de uma maneira geral, exigida a expressão das suas actividades, em termos de linguagem falada e/ou escrita, apresentando dificuldades em "dizer a sua acção" (Malglaive, 1990: 220). Em processos produtivos taylorizados esta questão não constitui um problema, na medida em que os trabalhadores do núcleo operacional se limitam a desempenhar tarefas repetitivas previamente definidas que comportam um baixo grau de incerteza e de imprevisto: o seu saber resume-se assim "a uma série de regulações de adaptabilidade (...) incorporadas na acção e por isso dificilmente acessíveis à consciência" (Idem: 54). Com a complexificação dos sistemas de trabalho, são exigidos aos agentes saberes adicionais, não só práticos, mas igualmente teóricos e proceduais[40]. Trata-se de conseguir pôr os adultos a tomarem consciência, isto é, conceptualizarem os procedimentos que estão na base da sua acção prática quotidiana, de modo a compreenderem os problemas que possam surgir e enfrentarem de forma resolutiva os potenciais imprevistos. "A tomada de consciência de uma conduta (...) assenta nos mecanismos pelos quais o sujeito conceptualiza ou tematiza essa conduta" (Pailhous e Vergnaud (dir.), 1989: 56). Malglaive considera assim ser imprescindível, a par do saber prático, directamente ligado à acção (1990: 78), desenvolver o saber teórico, o qual "dá a conhecer as leis de existência, de constituição, de funcionamento do real" (Idem: 70) e os saberes proceduais, constituídos por "encadeamentos de operações, regras e condições a respeitar para obter os efeitos desejados" (Ibidem: 77).

---

[39] Não nos cabe aqui debruçar em pormenor sobre os vários estudos realizados. O nosso objectivo é, a partir deles, procurar salientar os contributos destas abordagens e das formas de intervenção que tiveram lugar nos outros países para o seu equacionamento em Portugal. Para um maior desenvolvimento da problemática dos processos de reconversão e reclassificação profissional, v. designadamente os trabalhos coordenados ou da autoria de Villeval (1989; 1992 e1993a); Méhaut e Villeval (1990b); Pailhous e Vergnaud (dir.) (1989). Consulte-se ainda os trabalhos notáveis de Malglaive (1988; 1990), relativamente às especificidades dos processos de aprendizagem que caracterizam os adultos.

[40] O termo original proposto por Malglaive (1990: 70) é "savoirs proceduraux". Optamos por traduzir esta expressão por saberes "proceduais" e não "procedurais" ou " processuais" como adoptam alguns autores, exactamente por se tratarem de um tipo de saberes que se reportam ao domínio dos procedimentos.

A transmissão destes saberes tem necessariamente de estar associada à realidade concreta de trabalho dos sujeitos. É fundamental canalizá-los para práticas de aprendizagem relacionadas com a sua actividade de trabalho de modo a verem nelas utilidade para a resolução de problemas concretos e para enfrentarem os imprevistos com maior facilidade; doutra forma a transmissão de saberes não adquire significado e os trabalhadores tendem a desprezá-la, não se concretizando em qualquer tipo de aprendizagem. Logo, importa optar por metodologias activas e demonstrativas de formação que tenham como ponto de partida aquela realidade, num vai-e-vem constante entre a teoria e a prática. Pressupõe que os adultos formalizem os pressupostos técnicos e teóricos que estão na base de uma acção concreta, de modo a poderem aplicá-los a uma variedade de situações de trabalho. A questão fundamental roda em torno do facto de os adultos activos com baixos níveis de qualificação se encontrarem desprovidos de capacidades cognitivas para poderem levar a cabo os referidos processos de formalização e de conceptualização e de os exprimirem de forma, pelo menos, verbal, o que se apresenta tanto mais pertinente quando a tendência actual vai no sentido do trabalho em equipa e de múltiplas formas de acompanhamento avaliativo das situações de trabalho, como é o caso dos círculos de qualidade ou dos grupos de reflexão. Esta dificuldade resulta do facto de os indivíduos com baixos níveis de qualificação não terem atingido no seu processo de escolarização inicial o estádio de inteligência formal (Piaget, 1978: 89-102), deparando-se com sérios obstáculos em passar da acção à cognição, no sentido da "tomada de consciência do processo de transformação do objecto" (Malglaive, 1990: 229).

Neste sentido, impõe-se defender uma formação que contemple conhecimentos teóricos e técnicos, mas que tenha como primado pedagógico situações e elementos concretos, o que pressupõe postular uma "«pedagogia do concreto»" (Malglaive, 1988: 59). Contudo, há que ter presente a necessidade de desenvolver um conhecimento sistémico aplicável a uma pluralidade de situações, o que exige que se parta do concreto, mas não se fique por lá (Idem). Portanto, há igualmente que proporcionar ao adulto uma aprendizagem que lhe permita investir os conhecimentos na acção: "agir para saber e saber para agir" (Ibidem).

As questões de carácter pedagógico, que devem ser equacionadas para este público específico, implica conferir uma atenção particular aos formadores, pois a concretização de todos estes princípios passa pela sua actuação[41]. O papel que lhes é concedido, as suas qualificações e a sua origem interna ou externa às empresas, são objecto de várias problematizações. Se por um lado, há vantagens em ter formadores internos à empresa na medida em que estes estão mais próximos da sua realidade e dos trabalhadores, por outro, tal pode ter efeitos perversos, nomeadamente quando a formação é ministrada por chefias directas ou intermédias com as quais os trabalhadores mantêm uma relação que é, frequentemente, conflituosa pela forma de exercício do poder e pela própria dependência que lhes devem. Em qualquer caso, os formadores devem ser alvo de uma preparação pedagógica em questões metodológicas e didácticas de modo a dominarem eficazmente os processos de transmissão de saberes, incluindo uma formação comportamental/relacional direccionada para o desenvolvimento de atitudes e de uma postura adequada à situação de formação.

No caso dos formadores serem indivíduos externos às empresas, é fundamental um trabalho prévio conjunto entre eles e determinados interlocutores das empresas, nomeadamente os assalariados, de modo a tornarem-se conhecedores da realidade das empresas, das situações de trabalho, das relações pessoais e profissionais formais e informais existentes, doutro modo poderão deparar-se com grandes dificuldades na transmissão de conhecimentos. A este propósito é de salientar que podem surgir todo um conjunto de contradições entre, por um lado, as concepções e atitudes dos formadores e, por outro, as do enquadramento operacional, dos quadros médios, superiores e dirigentes das empresas. Sainsaulieu (1978 citado por Dubar, 1990b: 90-91) salienta a oposição entre valores de autoridade e de normatividade dos segundos e as atitudes de discussão crítica e permissão dos primeiros. Estas oposições são reveladoras das tensões que se manifestam entre a lógica da produção, que implica rigor, produtividade, organização e a lógica da formação, que inclui, ou deverá incluir, atitudes activas de expressão das experiências e de aprendizagem por tentativa e erro. Neste contexto, os formadores podem aparecer como perturbadores da lógica imperante na empresa. O seu papel é frequentemente ambivalente, na medida em que, quando recorrem a pedagogias activas, partindo das situações de trabalho vividas, correm o risco de pôr em causa os poderes e as competências instituídos; quando optam por metodologias tradicionais, arriscam-se a desencorajar os formandos que acabam por se desinteressar e/ou por desistir da formação, se esta hipótese lhes for concedida. No entanto, estas contradições assumem maior ou menor relevo segundo o tipo de organização do trabalho prevalecente.

A organização qualificante ou formadora parece ser o modelo mais adequado ao desenvolvimento de processos de aprendizagem, na medida em que promove "formas de trabalhar" que criam condições para a coexistência de diferentes modalidades de ensino e de aprendizagem, em que parte destas são realizadas em situação concreta de trabalho. Segundo a perspectiva de Lopes (1993: 168-170) que seguiremos de perto nesta abordagem, ainda que de forma mais simplificada, a organização qualificante implica:

---

[41] Atente-se a este propósito à necessidade de regulamentar o exercício da actividade dos formadores no âmbito da formação profissional inserida no mercado de emprego, que no nosso país foi recentemente alvo de um Decreto Regulamentar. V. Decreto Regulamentar nº 66/94 de 18/11.

i) uma nova noção de tempo de trabalho onde os tempos concedidos e impostos, respectivamente taylorianos e fordianos, desaparecem dando lugar, por um lado, ao estabelecimento de cadências de trabalho flexíveis e, por outro, a uma valorização do "mercado interno de trabalho" com o estabelecimento de relações de trabalho e de emprego duráveis de modo aos trabalhadores consolidarem os seus processos de aprendizagem;

ii) uma nova concepção de actividade na qual a especialização em tarefas individualizadas dá lugar ao trabalho em equipas que desenvolvem um conjunto de tarefas enriquecidas, o que corresponde a um "movimento de horizontalização da produção e das decisões" (Idem:169). Aos trabalhadores são exigidas competências polivalentes, não apenas baseadas em saberes práticos, mas também em saberes teóricos e proceduais;

iii) uma modificação da actividade de trabalho que se desloca das tarefas repetitivas para um conjunto de funções que exigem novas competências de carácter intelectual, com uma dimensão sistémica e abstracta acentuada;

iv) uma intensificação dos fluxos comunicacionais, o que exige um conjunto de saberes comportamentais/ relacionais, quer porque se impõe um novo modelo de relacionamento entre trabalhadores, quer porque a motivação incentivada por esta via é uma condição necessária à aprendizagem;

v) um conjunto de modalidades de formação diversificadas em que a formação formal se articula com a informal. As próprias situações de trabalho constituem o palco dos processos formativos, assistindo-se a uma reabilitação da formação no posto de trabalho;

vi) uma certificação das competências adquiridas pelos trabalhadores no local de trabalho de modo a poderem ser negociadas no "mercado externo de trabalho".

Deste modo, a organização qualificante, para além do conjunto de vantagens, particularmente no domínio dos processos de aprendizagem que ela própria proporciona intrinsecamente pelo seu modelo organizacional, é bastante exigente, conduzindo-nos a levantar a questão dos etiquetados como "baixos níveis de qualificação" serem capazes de acompanhar este "novo equilíbrio" que se estabelece na empresa. Dubar debruça-se sobre este problema ao nível das identidades ao apresentar o tipo de "identidade de executante «estável» ameaçado" (Dubar, 1991: 204-217), a qual atribui a estes sujeitos fruto da sua dificuldade em acompanhar as exigências do modelo de competência. São trabalhadores que perspectivam uma estabilidade do emprego e que procuram executar linearmente as tarefas que lhes são prescritas, não vislumbrando o trabalho como um espaço de expressão das suas capacidades. Daí que constituam um tipo de assalariados caracterizados não só, na perspectiva de Sainsaulieu (1988) por uma identidade de retraimento, mas também, na perspectiva de Dubar, por uma identidade de exclusão (1991: 212-213). Este problema remete--nos novamente para o tipo de formação formal e informal que deve ser ministrada a trabalhadores com estas características, com base em que metodologias e com que objectivos, bem como a própria utilização que os sujeitos dela podem fazer nas situações de trabalho concreto. A formação só por si não tem qualquer interesse se não fôr capaz de inverter este tipo de identidades, o que, entre outros factores, passa pelo desenvolvimento de um tipo de organização do trabalho que permita a utilização e a valorização dos conhecimentos adquiridos, bem como por uma relação de trabalho e emprego que a reconheça.

O pano de fundo deste tipo de organização é a formação que se difunde nas empresas e é partilhada por todos os agentes, ao longo de todas as intervenções, desde a análise quantitativa e qualitativa das suas necessidades, à concepção das acções, ao seu desenvolvimento e avaliação (Deret e Parlier, 1990: 146). Ora, esta partilha da formação entre todos os agentes envolvidos implica também uma partilha do saber, do poder, da acção e da negociação (Idem), funcionando como um mecanismo de incentivo e de motivação dos trabalhadores à prossecução da formação, apesar de todos as concessões que implica por parte dos dirigentes, nem sempre dispostos a tal tipo de práticas. Tal como afirma Martins, "a formação é um processo complexo que compete à empresa realizar mas que não pode ser definido unilateralmente" (1990: 60), exigindo o envolvimento dos operacionais na planificação da formação, o que torna possível estabelecer prioridades na condução das acções de formação, tendo em conta as potencialidades e lacunas dos assalariados ao nível das competências. A sua participação alargada nas diferentes fases do processo de formação, permite executar os ajustamentos necessários a cada momento e obter informação de retorno baseada numa avaliação *ex-post* de cada acção de formação e do plano em geral, que servirá de avaliação *ex-ante* de orientação à concepção de novos planos de formação.

Os adultos activos constituem uma franja da população com necessidades e carências particulares, oferecendo muitas vezes resistências à formação, por a considerarem um "retorno à escola". Daí ser fundamental motivá-los para a construção de um "projecto de formação", inserido num projecto sócio-profissional. Na perspectiva de Nuttin (1987), a motivação é um elemento fundamental do comportamento humano, que se traduz na prossecussão de objectivos. As actividades de trabalho devem assim conter em si a execução de um projecto pessoal; se assim não fôr, a ausência de objectivos traduz-se na sua não expressão. Por isso é que a motivação dos agentes, tendo subjacente uma perspectiva de futuro em termos de realização de projectos, tem de estar presente nos processos de formação. Deste ponto de vista, consideramos que uma gestão dos RH que procure contemplar e contribuir para a construção dos projectos dos trabalhadores, terá a ganhar se associada a uma gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências (Thierry, 1990a/b) (cf. subponto 1.1. do cap.

III). De outro modo, tendem a acumular-se estados vivenciais de insatisfação e de desafeição nos indivíduos que se repercutem nas suas trajectórias e comportamentos profissionais e, consequentemente nos resultados das empresas, que vêem o seu "investimento em formação" (Le Boterf, 1989a/b e 1990) fracassado, na medida em que este não se traduz em performances acrescidas. Assim, é fundamental que a concepção da formação contínua de adultos, a par dos constrangimentos tecnológicos, organizacionais e comerciais das empresas, tenha em consideração, por um lado, a construção e/ou reconstrução do projecto profissional e de vida dos agentes e, por outro que seja uma prática constante pensada em termos de aprendizagem permanente. Esta constitui igualmente uma via de motivação dos indivíduos para a concretização do projecto da empresa. Tal como afirma Dubar, o que se designa de análise das necessidades de formação, não é, frequentemente, mais do que "um processo pedagógico de formulação de objectivos de formação a partir das exigências ligadas à organização (competências profissionais, adaptação a um novo processo técnico e social...), [que] remete igualmente para as trajectórias sociais, profissionais e culturais dos estagiários e para as significações e expectativas investidas na formação para modificar, inflectir ou consolidar esta trajectória" (1990b: 94). Daí que a formação, para que tenha o mínimo de adesão dos sujeitos deva ir ao encontro de algumas das suas expectativas e aspirações, doutra forma os assalariados acabam por se desinteressar e desistir. Neste sentido, Dubar considera que, a motivação para prosseguir uma acção de formação "resulta duma articulação entre exigências «externas» ligadas a uma situação e as aspirações «internas» resultantes duma trajectória, de incitações «objectivas» do ambiente e de esperanças «subjectivas» da personalidade; inscreve-se num duplo movimento de antecipação dos resultados profissionais imediatos e dos efeitos culturais a mais longo prazo" (Idem).

Todavia, há que ter presente, em particular para os indivíduos com situações de emprego precárias, que a formação não faz parte dos seus projectos, na medida em que não vêem nela uma via para conseguir uma melhoria da sua inserção profissional, quer em termos instrumentais (salariais, estabilidade, promoção), quer em termos expressivos (valorização e enriquecimento pessoal). Além disso, o "aprender" não é algo presente no seu capital cultural (Bourdieu, 1979b), na medida em que é a cultura da classe social dominante que "repele" esta franja da população dos processos de escolarização. O seu *habitus* encontra-se muito mais enraizado em elementos ligados à prática, ao fazer e à acção, do que à elaboração e expressão de raciocínios lógicos e encadeados do ponto de vista racional. As carências designadamente em termos de saberes escolares de base são um elemento frequentemente determinante da exclusão dos indivíduos dos processos de formação, pois tal como no sistema educativo, também aqui estão presentes situações de reprodução. A própria elaboração dos conteúdos formativos tem muitas vezes inerente processos sociais de hierarquização.

Os processos de formação, ao serem pensados como permanentes e enquanto contemplando a aquisição de saberes teóricos, proceduais e práticos, implicam cada vez mais uma multiplicidade e alternância de espaços. A par das situações de trabalho, os grupos de reflexão, as reuniões entre chefias, entre estas e os assalariados e as "salas de aula", são espaços de aprendizagem onde os sujeitos têm oportunidade de contrastar permanentemente os saberes detidos com a aprendizagem de novos saberes, a sua utilização e o seu debate colectivo. Acresce assim o facto de postularmos uma individualização dos processos de formação, no sentido da auto-responsabilização; porém importa não secundarizar a sua dimensão colectiva, fundamental na prática de trabalho quotidiana. Daqui decorre a necessidade do indivíduo adquirir igualmente saberes a nível do relacionamento humano e da comunicação. Daí termos completado a tipologia proposta por Malglaive, acrescentando-lhe um novo domínio: o dos saberes comportamentais/relacionais que adquirem cada vez mais importância no processo de difusão de "novas formas de trabalhar" em que a dimensão colectiva do trabalho exige capacidades acrescidas ao nível dos saberes-ser/estar e adaptar- -se. Neste sentido, a formação em alternância é um modelo a privilegiar na medida em que abre vias de interacção constantes entre os vários tipos de saberes mobilizados pelos adultos, em que os conteúdos teóricos e comportamentais/relacionais são ministrados fora das empresas e completados por conteúdos práticos e técnicos monitorizados no seu interior. A alternância faculta assim a "intelectualização do acto de trabalho" (Lopes, 1993: 315), potencializando igualmente os processos de interacção social na formação.

Os objectivos da formação interna à empresa poderão orientar-se para uma recomposição interna das competências ou para a preparação de afastamentos. No primeiro caso, podemos ter as seguintes situações de orientação da formação: a formação de reclassificação/especialização que visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base (definição adaptada do MESS, 1991: 12); a formação de aperfeiçoamento que "visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, no âmbito da profissão exercida" (MESS, 1991: 12); a formação de reciclagem que "visa actualizar ou adquirir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão, devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos" (Idem: 67); finalmente a formação de reconversão que "visa dar uma qualificação diferente da já possuída para exercer uma nova actividade profissional" (Ibidem: 68). Os dois primeiros tipos de formação tendem a ter um horizonte temporal de curta duração, enquanto os restantes terão uma duração média ou longa. As práticas de formação orientadas para a preparação de afastamentos podem assumir duas grandes vertentes: a formação de reclassificação externa que, por

analogia à interna, visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base[42]; a formação de reconversão externa que, por analogia à reconversão interna, visa proporcionar uma qualificação diferente da já possuída para o exercício de uma nova actividade profissional[43].

Os critérios de afectação dos trabalhadores à formação e os momentos em que ocorre variam segundo a sua própria concepção. Quando se trata de uma formação com objectivos funcionalistas são apenas os trabalhadores que têm um envolvimento directo com os novos equipamentos e com as novas exigências das empresas que são alvo de formação, sendo esta iniciada, quando surgem disfuncionamentos, após a implementação dos equipamentos e assumindo um carácter excepcional e pontual. O mesmo não acontece, quando a formação tem objectivos mais latos, procurando envolver todos os assalariados no novo projecto da empresa, e logo na frequência de acções de formação. A potencialização da inovação tecnológica, particularmente no domínio das TI, só é possível se todos os agentes detiverem um conhecimento global do processo produtivo, de modo a entre-ajudarem-se a resolver acontecimentos aleatórios e a funcionarem entre si em "rede". A formação é, neste caso, anterior às inovações introduzidas, mas é necessário que se mantenha, acompanhando o processo e permaneça como uma prática de carácter contínuo e permanente do quotidiano de trabalho. Todavia, a formação pode ter um mero carácter de ajustamento, sendo realizada de forma a permitir atingir apenas os objectivos de curto prazo das empresas.

O carácter mais alargado e sistémico dos conhecimentos a transmitir por intermédio da formação tem igualmente subjacente a capacidade de potencializar a sua transferibilidade, o que funciona, quer como um elemento de competitividade para as empresas, cujos RH passam a ter capacidades de adaptação e de criatividade para novas situações de trabalho, quer como uma via de os adultos deterem competências no âmbito de uma família de profissões e não apenas de um ou alguns postos de trabalho, fornecendo-lhes assim alguns trunfos para poderem defender o seu emprego e para estimularem a criação de melhores condições de trabalho e, no caso de abandono da empresa poderem aceder a um outro emprego, adiando uma trajectória definitivamente orientada para a inactividade e/ou exclusão.

A problemática da transferibilidade que se encontra aqui implícita pode ser equacionada ao nível dos dois domínios em causa: o da formação e o do emprego. Relativamente ao primeiro, os estudos sobre avaliação e engenharia da formação apontam para a necessidade de assegurar que os saberes adquiridos possam ser transferidos para situações reais de trabalho, traduzindo-se em competências. Tal exigência, impõe aliar a lógica da formação e a lógica do trabalho na organização dos conteúdos da formação, evitando as orientações disciplinares da primeira, descoincidentes com as situações de trabalho caracterizadas por problemas "interdisciplinares", que implicam a conjugação de conhecimentos e sua operacionalização em competências várias que os permitam resolver. Daí que se torne imprescindível organizar a formação baseada em processos de alternância que assegurem a inter-relação entre a formação de conteúdo prático e procedual com a formação de conteúdo teórico (alargado ou restrito), tornando a formação coerente com as situações reais de trabalho (Le Boterf, 1990a: 76-77). É neste sentido que Lopes (1993: 145-146) defende a necessidade de se estabelecer uma correspondência entre programas e conteúdos de formação com os processos de aprendizagem de saberes/conhecimentos e com a sua utilização em situações concretas de trabalho concretizadas no domínio das competências, tarefa esta frequentemente negligenciada porque de difícil realização uma vez que tais correspondências não são de modo nenhum lineares. No que diz respeito à transferibilidade do emprego, esta remete-nos para a "transferência da aprendizagem", ou seja, a transferência dos saberes e das competências para novas situações de trabalho. Tal como afirma Lopes, esta noção ainda mal controlada pela Psicologia Cognitiva e pela Pedagogia (Idem: 145), "permite caracterizar «a actividade de trabalho da pessoa pelo estabelecimento de uma relação entre a situação presente e as situações sociais e profissionais anteriores descritas pela trajectória»" (Hillau, 1990: 340 citado por Lopes, 1993: 145). Assim a transferência da aprendizagem entre situações de trabalho pressupõe que a função desempenhada anteriormente tenha um efeito de eficácia sobre a função para a qual o assalariado é transferido, o que depende da capacidade de adaptação dos sujeitos, das políticas de gestão dos RH que acompanham o processo de transferibilidade, mas também das estratégias e projectos dos próprios agentes face à sua transferibilidade que pode ser bem ou mal aceite, questão que não se põe se se tratar de uma transferência voluntária. Por outro lado, a formação se orientada por objectivos de mera adaptação ao posto de trabalho não potencia a transferibilidade da aprendizagem, na medida em que sendo uma formação puramente funcionalista tem um alcance muito restrito (Toupin, 1991: 126).

Finalmente importa salientar que a valorização da formação por parte dos assalariados e a motivação para a prosseguir, depende igualmente do seu reconhecimento formal no "mercado de trabalho". É cada vez mais importante que se ponham em marcha mecanismos de certificação da formação formal e informal na medida em que é por intermédio deste processo que se impõe a legitimação da qualificação. Em Portugal essa questão encontra-se já equacionada ao nível legislativo.

---

[42] Definição adoptada da noção de especialização do MESS (1991: 68).

[43] Definição adoptada da noção de reconversão do MESS (1991: 68).

Decorrente do APFP assinado em 1991, é aprovado um diploma (Decreto-Lei nº 95/92 de 23/5) que se destina a estabelecer o "regime jurídico da certificação profissional relativa à formação profissional inserida no mercado de emprego" (art. 1º do cap. I), visando o reconhecimento nacional e internacional das qualificações, sendo este último cada vez mais pertinente num cenário de livre circulação dos sujeitos no espaço europeu. Estipula-se a possibilidade de ser facultado aos indivíduos um certificado de formação e outro de aptidão profissionais. O certificado de formação profissional, emitido pelas entidades formadoras, não é mais do que um documento que comprovará a realização dos objectivos definidos nos cursos de formação e assegura a respectiva equivalência com um nível de qualificação, um nível de habilitação escolar e a preparação para o exercício de uma actividade profissional (art. 4º do cap. II). O certificado de aptidão profissional será emitido pelo IEFP por intermédio de entidades formadoras sob sua tutela e pelos vários ministérios e respectivos organismos. Procede às mesmas equivalências com a ressalva de que a base de comprovação de que o indivíduo está preparado para exercer uma actividade profissional poder ser a experiência profissional ou outros títulos e não apenas cursos de formação profissional (art. 7º do cap. II). Só em 1994, pelo Decreto Regulamentar nº 68/94 de 26/11, são estabelecidas as normas de emissão dos referidos certificados, os quais deverão ter em conta o nível de qualificação, o perfil profissional e a definição das competências gerais e específicas, assim como o grau de complexidade associado à autonomia e à responsabilidade (art. 3º). Os arts. 5º, 6º e 7º explicitam o processo e as medidas pelas quais os certificados podem ser emitidos. É de salientar o art. 7º que, de facto, é o mais problemático. Prevendo a certificação da aptidão profissional com base na experiência profissional, é muito vago em termos dos meios de avaliação a accionar na análise dos curricula, na entrevista técnica a realizar e, eventualmente, na necessidade de prestação de provas se o júri considerar necessário. Na realidade, se relativamente aos cursos de formação profissional a certificação se socorre de um dado relativamente objectivo, consubstanciado em todos os elementos que constituem o programa de formação e que são oficialmente reconhecidos, no caso da certificação da aptidão profissional, não há referências objectivas prévias, tanto mais que o trabalho de precisão ao nível da definição de perfis de formação e profissionais está por fazer em Portugal. A esta carência acresce a dificuldade de não haver uma equiparação entre a "lógica de formação" e a "lógica de produção" (Le Boterf, 1994: 44) e o facto de a classificação das categorias profissionais hoje existente nos IRCT datar do período pós-revolucionário, entre 1975 e 1977, e, portanto, estar perfeitamente desfasada. Contudo, a necessidade de reconhecimento da experiência profissional é um elemento fundamental de motivação dos adultos activos com baixos níveis de qualificação, bem como um meio de reduzir os custos de alinhamento das certificações nacionais pelos níveis de qualificação comunitários.

Por outro lado, importa salientar que tal legislação não faz qualquer alusão à formação ministrada no interior das empresas. Estudos levados a cabo em França, nomeadamente por Balut e Célerier, demonstram que o facto da empresa optar por um curso de formação certificado como um "instrumento para gerir a recomposição da mão-de-obra" (Balut, 1990: 28), constitui um elemento motivador para os indivíduos aceitarem empreender cursos de formação longos e complexos (se necessário acrescidos por medidas de alfabetização), como uma medida de defesa do emprego. A legitimação da formação formal e informal realizada nas empresas no espaço social mais lato por intermédio de uma certificação reconhecida oficialmente é um meio eficaz de fazer convergir os interesses e as expectativas dos trabalhadores e de reduzir os seus anseios e temores face aos resultados concretos da formação; isto é, a formação vai surgir como uma garantia de emprego, senão naquela empresa, porque muitas vezes funciona como um meio de selecção dos RH a excluir, pelo menos noutra na medida em que os sujeitos dispõem duma "protecção" válida no "mercado externo de trabalho", ou seja, um certificado ou um diploma reconhecido oficialmente. Será importante em Portugal avançar-se neste sentido na medida em que pode constituir uma via de inserção da formação permanente nos projectos sócio-profissionais dos adultos activos com baixos níveis de qualificação. Concomitantemente posicionar-se-á como uma via fundamental de evitar a sua exclusão. Esta questão é tanto mais pertinente no nosso país quando a formação formal não é uma prática regular no seio das empresas, sem que isso signifique uma ausência de competências adquiridas informalmente ao longo das trajectórias profissionais, logo, saberes passíveis de serem reconhecidos. Todavia o processo de certificação encontra- -se hoje numa situação de impasse.

O primeiro passo neste domínio já foi dado com a constituição da regulamentação base de certificação. Todavia, desconhecem-se quaisquer resultados de experiências piloto e não se vislumbram vias concretas para a sua operacionalização. Saliente-se o papel passivo das organizações sindicais que não têm valorizado esta questão nos processos de negociação colectiva. Neste contexto, apesar de problemático, parece fundamental colocar a hipótese de a certificação ser um elemento integrante dos IRCT, pois poderá constituir uma força de pressão no sentido do reconhecimento das competências adquiridas pelos sujeitos no interior das empresas. O inactivismo e o forte pendor conflitual inerente às relações profissionais (Lopes, 1993: 217), é um factor impeditivo adicional ao imprescindível diálogo entre todos os actores implicados nos processos de aprendizagem. A este acresce ainda a inexistência de estruturas aptas para avaliar e para certificar as competências (Idem). O sistema de relações profissionais nacional, e particularmente os IRCT têm-se posto à margem de toda a problemática inerente à formação. O estudo de Pinto, Monteiro e Abecassis acerca do papel dos parceiros sociais na formação profissional corrobora exactamente esta particularidade ao verificar que "de todas as

convenções colectivas de trabalho publicadas em 1986 (...) apenas 34 convenções contêm claúsulas sobre formação profissional"[44] (1988: 19). Tendo em conta que, já se passaram cerca de oito anos após a realização deste estudo e que este apenas incidiu sobre os Boletins de Trabalho e Emprego publicados em 1986 é de admitir que para além das 34 convenções identificadas, existam hoje já outras que integrem cláusulas sobre formação profissional. Dos IRCT estudados só dezassete são CCT e apenas um incide sobre a ITV, concretamente no subsector do vestuário (Idem: 19-20). Verifica-se igualmente que a responsabilidade da formação profissional é atribuída na generalidade às empresas, sendo omissas as referências à intervenção dos trabalhadores e dos sindicatos neste domínio (Ibidem: 22).

4.3. Práticas de formação formais no interior das empresas: uma proposta tipológica.

As práticas de formação nas empresas estão directamente dependentes do estatuto que é conferido à gestão dos RH, nomeadamente como mera variável de ajustamento ou, por contraposição, como variável estratégica. Desta concepção depende igualmente a importância que é atribuída ao subsistema de formação.

Antes de avançamos com a proposta tipológica das práticas de formação, é preciso advertir que o nosso estudo se debruça fundamentalmente sobre as práticas de formação formais. Isto é, distinguimos a formação formal das práticas de aprendizagem informal. Quando nos referimos a práticas de formação estamos a designar apenas aquelas que são formalmente decididas pelos dirigentes das empresas, assumindo um carácter sistemático e racionalizado e que, embora possam exigir um recurso ao exterior (nomeadamente a instituições de financiamento, a consultores, a formadores, etc.) são maioritariamente ministradas no interior da empresa, ainda que, em alguns casos, possam ser ministradas em alternância de instituições, por exemplo na empresa e num CFP, ou, pontualmente, no exterior. Ao enfatizarmos a formação formal, não excluimos totalmente da nossa análise os processos de aprendizagem informais que têm lugar quotidianamente no interior das empresas, nomeadamente a formação no posto de trabalho com colegas mais experientes e mais antigos ou com chefias, a aprendizagem que resulta da troca de informação na resolução de problemas[45]; todavia a análise destes processos de aprendizagem informais é objecto de um estudo muito menos aprofundado com um grau de sistematização reduzido.

Da mesma forma, é também necessário salientar que na análise que realizamos das práticas de formação englobamos, no nosso objecto de estudo, a totalidade de agentes internos à empresa aos quais se dirigem tais práticas. Todavia, em termos de problematização teórica, bem como ao nível empírico e analítico, particularmente na abordagem da relação destas com as práticas de gestão dos RH (cf. ponto 3 do cap. III), é privilegiada a população alvo do nosso estudo: o núcleo operacional da empresa que definimos como abrangendo o conjunto de assalaridos directamente envolvidos na área da produção, isto é, os operacionais própriamente ditos e o enquadramento operacional ou directo, este último composto pelas chefias directas e intermédias, noutros contextos teóricos, designadamente de Mintzberg (1982), apelidados respectivamente de operários ou operadores e de supervisão directa,

---

[44] Saliente-se que em 1986 os IRCT existentes totalizam 535 (DGT, 1987).

[45] Para um maior desenvolvimento dos processos de aprendizagem em contexto empresarial consulte-se Lopes (1993).

situados em termos de estrutura organizacional, os primeiros ao nível do núcleo operacional e os segundos na linha hierárquica.

A problematização teórica realizada acerca da formação conduziu-nos a uma análise das práticas de formação em que seleccionámos como pertinente uma abordagem dos subsistemas de gestão, organização, orientação e desenvolvimento/implementação, os quais foram descompostos em diferentes dimensões, estas em subdimensões e indicadores[46]:

- o subsistema de gestão procura dar conta das práticas de planificação e de gestão da formação;
- o subsistema de organização remete para a análise das dimensões relativas à concepção, realização da formação e respectivos agentes e actores institucionais envolvidos, bem como dos vectores referentes à avaliação da formação;
- o subsistema de orientação da formação aborda os objectivos da formação, os seus destinatários, assim como as modalidades de acesso à formação;
- o subsistema de desenvolvimento/implementação analisa as dimensões relativas ao horizonte temporal da formação, a sua orientação pedagógica e concepção dos formandos, bem como a validação da formação e acções postas em prática para o seu acompanhamento.

A abordagem de cada um destes subsistemas conduz-nos à construção de uma tipologia de práticas de formação resultado da análise compósita das práticas verificadas em cada um deles.

A concepção desta tipologia inspira-se nos contributos teóricos dos diferentes autores que foram sendo expostos no decorrer do cap., tendo como objectivo servir de instrumento heurístico e enquadrar a análise das práticas reais de formação encontradas no interior das empresas objecto de estudos de caso. A sua construção implicou a selecção de alguns subsistemas constitutivos das práticas de formação, e dentro destes a opção por apenas algumas dimensões analíticas. Assim sendo, trata-se de uma construção necessariamente incompleta de uma realidade que nos parece infinita pela multiplicidade das problemáticas em causa. Deste modo, esta tipologia estando longe de estar completa, também não é uma tipologia "perfeita" do ponto de vista metodológico, na medida em que os indicadores escolhidos para operacionalizar cada uma das dimensões definidas, nem sempre são mutuamente exclusivos, o que se deve ao carácter inter-relacionado que assumem no interior de cada um dos subsistemas de formação considerados, bem como entre estes. Tratando-se de tipos puros ideais na acepção weberiana do termo, constituem uma abstracção da realidade pela selecção dos elementos considerados pertinentes no âmbito do nosso objecto de estudo e, ainda que não se encontrem desta forma na realidade, têm um papel operacional determinante na orientação da análise empírica.

Os tipos de práticas de formação que construímos encontram-se sistematizados no quadro II.1, o qual é seguido de uma exposição analítico-explicativa sobre cada um dos tipos puros construídos. A análise do quadro deve ser simultânea à leitura desta exposição.

- Prática de formação imediatista e utilitarista

Trata-se de uma prática de formação que surge ocasionalmente nas empresas, sem que seja objecto de planeamento, resultando a sua necessidade de uma apreciação realizada pelos dirigentes. Em muitos casos, é uma acção de formação pontual que resulta da existência de apoios à formação: a formação é financiada por capitais públicos, sendo o auto- -financiamento ausente ou o mínimo obrigatório exigido.

A formação é organizada por serviços externos às empresas, não vocacionados para esta actividade. São geralmente as empresa que vendem os novos equipamentos que, após ou durante a sua instalação, organizam a formação, cujo carácter *standard* responde estritamente aos conteúdos necessários para pôr em marcha o equipamento. As acções de formação realizam-se internamente, embora os formadores sejam os instaladores do equipamento e, portanto, externos às empresas. O papel de formador limita-se a uma intervenção passiva de cumprimento das instruções acerca de como deve monitorizar a formação e o que deve ensinar. Não se tratando de formadores com aptidão pedagógica, não realizam qualquer avaliação da formação neste domínio. Também a avaliação profissional dos efeitos da formação está ausente ou, ainda que mais raramente, é realizada empiricamente pelo enquadramento directo.

Este tipo de formação têm como objectivo reclassificar/especializar os assalariados que no seu seio se encontram directamente envolvidos com a introdução dos novos equipamentos, dirigindo-se especialmente às funções fabricação e administrativa (que representam as áreas onde vulgarmente se inicia a informatização nas empresas), procurando dotar estes trabalhadores de um saber-fazer que os torne capazes de com eles lidarem. A idade é um critério decisivo de selecção de quem frequenta a formação, pois considera-se que os trabalhadores mais velhos estarão menos aptos a novas aprendizagens e a trabalhar com equipamentos mais sofisticados. Deste modo, a formação é imposta aos trabalhadores, sem que se tenha em consideração a sua vontade, expectativas e projectos.

---

[46] V. no anexo A a operacionalização metodológica do conceito de práticas de formação.

As acções de formação tem uma duração reduzida e realizam-se em horário laboral. O seu conteúdo é meramente prático, ensinado no posto de trabalho com base na pedagogia do concreto, isto é, por referência às situações de trabalho quotidiano. Assim sendo, os conhecimentos adquiridos específicos são intransferíveis para outras situações de trabalho.

O formando tem um papel passivo de mero receptor do que lhe é transmitido, assumindo a formação um enfoque colectivo que menospreza as necessidades e características do seu público alvo.

- Prática de formação adaptativa e de ajustamento

A formação é caracterizada pela necessidade de ajustamentos vários a curto e médio prazo, surgindo a sua planificação como uma actividade posterior às restantes opções estratégicas das empresas, com um horizonte temporal semestral, anual ou bianual. O orçamento previsto é geralmente concretizado, contando com apoios públicos a título de fundo perdido, ainda que a contribuição das empresas possa ser superior à comparticipação exigida. A necessidade de realização das acções de formação surge da avaliação empírica de um conjunto de agentes internos, nomeadamenente a hierarquia superior e o enquadramento directo ou duma avaliação formalizada, frequentemente realizada por agentes externos.

A formação monitorizada internamente conta com o envolvimento de instituições públicas e mistas, nomeadamente no domínio da consultoria de apoio e aconselhamento.

Os responsáveis pela formação são, ou os agentes internos que realizaram empiricamente a avaliação de necessidades, ou serviços externos, especializados na área de formação, ou vocacionados para a instalação de equipamento. Assim a formação vai assumir, ou um carácter *standard* de catálogo se se trata de um "pacote de formação" que as empresas adquirem à instituição especializada em formação, ainda que os agente internos negoceiem a sua adequação às necessidades das empresas e às suas competências internas, procurando nomeadamente que alguns assalariados colaborem enquanto formadores, ou um carácter *standard* adaptada às necessidades do equipamento. Os formadores podem ser desde os fornecedores de equipamento, neste último caso, aos técnicos especializados em formação, na primeira situação, tendendo a assumir um papel passivo limitado ao que foi previamente estabelecido, em termos de metodologias de aprendizagem e de conteúdos a transmitir. Contudo, e quando estamos face a uma formação ministrada por formadores especializados, realiza-se uma avaliação pedagógica sumativa através de exercícios de carácter escolar que procuram testar a aquisição de conhecimentos.

A avaliação profissional dos efeitos da formação tem frequentemente um carácter empírico, embora por vezes seja realizada formalmente. Quer uma quer outra, incidem particularmente sobre os resultados, por exemplo em termos de melhoria da taxa de produtividade dos assalariados.

Os objectivos da formação orientam-se apenas para a recomposição interna, não apresentando qualquer preocupação com acções de formação capazes de preparar assalariados que vão ser afastados a prazo das empresas. A melhoria das competências internas passa por pôr em prática formações de reclassificação/especialização, aperfeiçoamento e reciclagem direccionadas para os assalariados cujo trabalho é directamente afectado pelos novos equipamentos introduzidos e pelas novas exigências das empresas. Por sua vez, as acções tendem a acompanhar a sua implementação mas, uma vez atingidos os objectivos de ajustamento, a formação termina.

Na selecção para a formação os critérios básicos são a idade e a escolaridade: não se aposta na formação de aperfeiçoamento ou de reciclagem dos trabalhadores com idade mais avançada, quer porque possuem baixos graus de escolaridade, quer porque a curto prazo podem abandonar natural ou involuntariamente as empresas, tornando a aposta pouco rentável. Assim sendo, são os assalariados mais jovens com diplomas escolares ao nível da escolaridade obrigatória e os trabalhadores com um nível de qualificação profissional superior que são alvo privilegiado da formação, ficando os restantes abrangidos fundamentalmente por acções de reclassificação/especialização. A frequência da formação tende a ser proposta, no entanto, em caso de recusa, acaba por ser imposta aos assalariados. Todavia, tendem a existir acções de acompanhamento no sentido de motivar os trabalhadores para a formação e evitar situações conflituosas de desistência ou de desinteresse.

Grande parte das funções empresariais são alvo das acções, dando-se primazia às funções de fabricação, gestão da produção e controlo de qualidade, bem como às funções administrativa, comercial/*marketing* e financeira.

A duração da formação é variada, bem como os seus conteúdos: as acções de reclassificação/especialização tendem a ser curtas ou ultra-curtas baseadas apenas na transmissão de conteúdos de orientação prática e, por vezes, técnica, ministrada no posto de trabalho e baseada na pedagogia do concreto; as acções de aperfeiçoamento e de reciclagem de média e longa duração tendem a incidir também neste tipo de conteúdos, enfatizando-se, no entanto, os conteúdos de orientação técnica e comportamental/relacional. A pedagogia do concreto e da razão/abstracção, bem como a aprendizagem em sala de aula e no posto de trabalho tendem a combinar-se. Se, no primeiro caso, o grau de transferibilidade é nulo, no segundo o tipo a transferibilidade possibilitada é já considerável na medida em que são transmitidos saberes/conhecimentos de carácter multivalente. As primeiras são geralmente realizadas em horário laboral, enquanto nas segundas já é possível conciliar a

formação em horário laboral e pós-laboral.

O papel do formando e o enfoque da formação tendem a privilegiar o que está pré- -determinado, ignorando-se as necessidades e características de cada assalariado. Esta formação pode dar origem a um diploma de frequência com alguma validade em termos internos, nomeadamente quando é necessário tomar decisões salariais ou promocionais mais delicadas.

- Prática de formação desenvolvimentista e estratégica

A formação é objecto de uma planificação *ex-ante* paralelamente à elaboração da estratégia das empresas, com um horizonte temporal de longo prazo, prevendo-se, no entanto, ajustamentos anuais, o que muitas vezes resulta num balanço orçamental em que a verba prevista para a formação é inferior à que foi realmente necessária. Na base da elaboração do plano está um levantamento formalizado de necessidades de formação, realizado por agentes internos especializados na função pessoal ou por agentes externos às empresas com a colaboração dos dirigentes, do enquadramento directo e dos operacionais.

Uma vez que a formação faz parte integrante do projecto da empresa tende a ser suportada internamente com capitais próprios e/ou através de crédito bancário, para além dos financiamentos públicos a fundo perdido.

A responsabilidade da formação tende a estar a cargo de serviços internos ou externos mas sempre vocacionados para a função, tendo um formato concebido internamente ou no caso de se optar por formações *standard* procura-se adaptá-las às necessidades e características das empresas e dos seus assalariados. Assim, podem ser várias as instituições envolvidas no projecto: entidades de carácter privado (empresas de formação, formadores independentes, etc.), público (associações empresariais sectoriais, CFP de gestão directa, organizações sindicais, etc) ou misto (CFP protocolar).

A formação é levada a cabo no interior das empresas mas também em alternância de instituições (nas empresas e fora delas) e os formadores podem ser desde monitores internos a técnicos especializados em áreas de competências específicas ou técnicos especializados em formação (internos ou externos). A formação é uma actividade fundamentalmente exercida por profissionais, o que permite que realizem uma avaliação pedagógica formativa, qualitativa e sumativa. Também se desenvolve uma avaliação profissional formal da formação que procura avaliar o seu efeito nas performances globais, tendo em conta resultados e comportamentos individuais e colectivos.

A formação tem objectivos de aperfeiçoamento, reciclagem e reconversão e igualmente de recomposição externa - de reclassificação e/ou reconversão - de forma a preparar a reintegração no "mercado de trabalho" de pessoas em vias de enfrentarem uma situação de afastamento. As formações de recomposição interna destinam-se a todas as funções empresariais e a todos os assalariados, estando ausentes critérios segregativos de selecção e afectação à formação. A formação é proposta aos assalariados que podem aceder a ela negociando determinadas condições ou aderir voluntariamente.

As acções tendem a ter uma duração variada, com especial incidência para as de longa e ultra-longa duração, tendo um carácter permanente e contínuo nas empresas, realizadas em horário laboral e pós-laboral. O seu conteúdo é definido em função dos seus objectivos, abrangendo conteúdos de orientação teórica (restrita e alargada), prática, técnica e comportamental/relacional, fazendo-se uso da pedagogia da razão/abstracção, do concreto e do imaginário, dando origem a um grau de transferibilidade elevado porque potencia competências polivalentes.

A aprendizagem no posto de trabalho combina-se com a aprendizagem em sala de aula, em que o formando tem uma intervenção activa, alterando-se frequentemente o curso previsto para o adequar às suas necessidades, privilegiando-se, deste modo, um enfoque individual da formação.

Desenvolvem-se acções de acompanhamento, no sentido de motivar e integrar os assalariados na formação, bem como na estratégia das empresas. Auscultam-se as sua opiniões, expectativas e projectos de modo a encontrarem-se condições de realização e de integração dos projectos sócio-profissionais dos trabalhadores no próprio projecto das empresas. Estas medidas orientam-se também para a valorização e reconhecimento do esforço individual e colectivo, o que encontra uma das suas concretizações na existência de um diploma de frequência de formação que é legitimado internamente, nomeadamente com o seu reconhecimento para objectivos de progressão na carreira, bem como no "mercado externo de trabalho", uma vez que é sempre uma forma de "certificação" informal de saberes/conhecimentos latos, cujo grau de transferibilidade é elevado.

A descrição de cada um dos tipos de práticas de formação mostra que à medida que avançamos de uma formação imediatista para um formação desenvolvimentista, há um acentuar do reconhecimento do papel estratégico dos RH nas empresas e simultaneamente uma valorização e reconhecimento dos seus desempenhos e esforços individuais e colectivos, designadamente através de práticas de gestão dos RH que se interligam com aquelas .

Ora, as práticas de formação são constitutivas de um dos subsistemas da gestão dos RH. A problematização da análise do subsistema de formação de forma autónoma e separada dos restantes explica-se pelo facto de ser o nosso objecto de estudo privilegiado por excelência. No cap. seguinte procede-se à análise da função de pessoal de modo a integrar-se a abordagem em termos de

subsistema de formação com os restantes subsistemas de gestão dos RH e a formular o conceito central de pesquisa: as estratégias de formação das empresas como resultado da articulação entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO. UMA AVALIAÇÃO DE IMPACTO NA CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS E NAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS DOS ASSALARIADOS.

1. As diferentes concepções sobre a função pessoal.

1. 1. O desenvolvimento da função pessoal.

A forma como a função pessoal é concebida, o papel que se lhe atribui, bem como o âmbito da sua acção nem sempre foram os mesmos. A concepção da função tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo sobretudo a partir dos chamados "30 anos gloriosos", quando se começam a manifestar verdadeiros problemas ao nível da "gestão social" das empresas, decorrentes entre outros factores de ordem macro-económica e macro-social, dos modelos organizacionais de racionalização do trabalho taylorianos, pondo em causa o desprezo a que até então era votada a função. Tal negligência devia-se à concepção imperante de que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico das empresas e o seu subsistema sócio-cultural. Esta visão tradicional de isolamento da esfera económica relativamente à social permaneceu na maioria dos países ocidentais até aos inícios dos anos 80, continuando a manifestar-se em Portugal, sendo os RH encarados como um custo que era (e continua a ser no nosso caso) necessário minimizar. A partir desta altura, assiste-se ao desenvolvimento de uma concepção renovada que encara a existência de verdadeiras sinergias entre o social e o económico, aparecendo os RH como um recurso que é fundamental maximizar (adaptado de Des Hors, 1988: 54).

Os diferentes autores que se debruçam sobre o desenvolvimento da função pessoal, procuram estabelecer as suas fases de evolução, bem como as concepções, as políticas e práticas que lhes estão subjacentes no domínio dos RH. Agregando o conjunto de contributos teóricos para a reconstituição histórica da função pessoal[1], salientamos, na nossa perspectiva, três grandes concepções desta função, apesar das dificuldades em estabelecer períodos claramente distintos. Na maior parte dos casos, as tipologias encontradas não são completamente coincidentes em termos de datação histórica, porque estando frequentemente contextualizadas em determinados países, não se desenvolveram em todos eles ao mesmo tempo. Por outro lado, como refere De Coster (1987: 224), as "políticas de pessoal são difíceis de discernir porque raramente se revestem na realidade das organizações, do grau de formalização ou de coerência que os especialistas de gestão desejam encontrar aí, atendendo precisamente ao jogo de poder e de autoridade a que se entregam os actores individuais e colectivos (...)". Com as devidas reservas, consideramos que a função pessoal passou de uma fase embrionária, de carácter essencialmente administrativo, para uma fase em que, já assumida como área de gestão, é ainda subalternizada em relação às outras funções e, finalmente para a fase actual em se assume como função estratégica dentro das empresas.

- **A administração do pessoal**, data na maioria dos países ocidentais dos anos 50/60, quando surge um ordenamento jurídico relativamente ao estatuto social do pessoal. Este tipo de administração resume-se a uma preocupação dos serviços de pessoal com a aplicação da legislação social relativa a remunerações, férias, regime de segurança social entre outras (Poirson, 1989: 184). Contudo, vão surgindo gradualmente alguns serviços especializados, dedicados, à contratação de pessoal e, mais tarde, à implementação de centros de aprendizagem. Segundo Des Hors (1988: 52), os serviços de pessoal têm igualmente como função assegurar a disciplina na organização do trabalho, exercendo um controlo sobre os processos. Todavia "os serviços de pessoal são dirigidos por administrativos, com uma forte dominante jurídica, inquietos em respeitar a lei" (Idem, 1987: 150). A administração do pessoal encontra-se separada do processo de decisão estratégico dado que é uma função encarada num segundo plano sem qualquer influência na performance empresarial. Segundo Cappucci (citado por Boldizzoni, Fabris, Piccardo et al, 1990: 32-33), esta fase corresponde a uma concepção da função pessoal contingente com os fundamentos e príncipios da OCT.

- **A gestão de pessoal**, prevalecente entre os anos 60/70, é considerada como o período de consolidação e de maturidade da função pessoal e da sua equiparação relativa a outras funções de gestão das empresas, ainda que sem qualquer intervenção ao nível estratégico. Esta concepção orienta-se para uma perspectiva mais alargada do que são os RH, começando a manifestar-se preocupações de carácter qualitativo no domínio da motivação e da satisfação no trabalho, de tal modo que os sistemas de remuneração e de carreira, a formação e a qualificação, e os sistemas de avaliação das performances e das actividades ganham expressão (Poirson, 1989: 184). O recrutamento e a selecção começam a ser objecto de uma análise mais cuidada. Os parceiros sociais, nomeadamente as organizações sindicais, passam a ter um papel chave na negociação contratual. A função assume-se

---

[1] Os autores em que nos inspiramos foram sobretudo Des Hors (1987 e 1988); Poirson (1989); Weiss et collaborateurs (1988); Peretti (1985 e 1991); Boldizzoni, Fabris e Varchetta (1990) e Peretti, Cazal e Quiquandon (1990).

como uma área de gestão desenvolvendo instrumentos técnicos específicos para responder às suas necessidades, tornando-se os quadros da função verdadeiros gestores. Des Hors (1988: 52) considera que estamos face a uma visão generalista da função pessoal que usa as suas técnicas de gestão de acordo com os objectivos de produtividade das empresas. Assim sendo, esta fase tem subjacente a si uma noção ambivalente dos RH como um custo ou como um recurso, dependendo da vontade de mobilização da organização sobre os seus membros: a ideia de integração entre objectivos económicos e sociais começa a surgir. Segundo Cappucci (citado por Boldizzoni, Fabris, Piccardo et al, 1990: 32-33), corresponde aos momentos de influência da Psicologia Social, estando próxima da Escola Social da Organização, nomeadamente das teorias de gestão e de desenvolvimento dos RH, respectivamente de McGregor e de Herzberg.

- **A gestão dos RH: o desenvolvimento sócio-organizacional e a gestão estratégica**, corresponde às perspectivas actuais do Desenvolvimento Organizacional e da Gestão Estratégica dos RH, datando dos inícios dos anos 80, altura em que a função pessoal se começa a assumir como uma área estratégica das empresas. A função orienta-se no sentido de evitar disfuncionamentos de origem social, bem como para melhorar a performance económica, esta agora entendida como indissociável da performance social, na medida em que se considera que são os RH, competentes e motivados, que determinam a performance empresarial global. As incertezas e os desafios que as empresas enfrentam obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os RH como elemento prioritário a desenvolver pois é o único capaz de tornar as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potencia a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garante a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança. Novas exigências se impõem e a função pessoal define--se como uma função partilhada. É atribuição directa do departamento de gestão dos RH e indirecta de todas as áreas orgânicas das empresas, exigindo uma responsabilização e participação de todas elas que deverão contribuir, quer no domínio da informação e da comunicação, quer no domínio técnico da gestão dos seus RH, numa perspectiva preventiva e previsional. O departamento de gestão dos RH "é o garante da uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto que as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a óptica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos" (Motta, 1991: 46). O papel fundamental da função será o de gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e potenciar-lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução dos problemas com que se deparam e de outros com os quais se depararão mas que não se podem prever ou mesmo imaginar. Aposta-se essencialmente nos RH internos às empresas, com base num compromisso de internalização e partilha de um projecto de empresa, nomeadamente por via do desenvolvimento da sua cultura. A mobilização, o desenvolvimento e o investimento em RH são considerados como opções estratégicas das empresas. Decorre daqui o seu estatuto de função estratégica, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto (Des Hors, 1987: 150): o gestor de RH encontra-se situado ao nível hierárquico da direcção. Os RH são considerados como um recurso, como um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Des Hors chama à atenção de que a substituição do termo "pessoal" pelo de "RH" "traduz uma evolução real e profunda do que pode potencialmente representar o pessoal para as empresas" (1988: 56). Esta nova concepção impõe uma orientação que Des Hors (1988) designa de "gestão previsional dos RH"[2] e que é igualmente postulada por Thierry (1990b) que a apelida de "gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências"[3], entre outros autores seus defensores. Estas propostas utilizam todo um conjunto de técnicas de análise de previsão e de prospectiva de modo a elaborar-se o que Le Boterf (1988b) intitula de "esquema director dos empregos e dos RH" como instrumento de pilotagem a médio prazo da política de gestão dos RH. A utilidade deste tipo de instrumento, cada vez mais necessário num contexto complexo e imprevisível, perspectiva-se em duas vertentes: por um lado, tornar as empresas capazes de preparar, previamente, a resolução de um determinado problema previsível; por outro, dotá-las de uma capacidade de acção e de reacção face a um conjunto de problemas imprevisíveis, reforçando assim "as suas capacidades de reacção e de defesa" (Idem: 89)[4]. Weiss corrobora tais objectivos, afirmando que se trata mais de "prevenir", ou seja, "agir antecipadamente" do que "prever", isto é, "conhecer previamente" (1988: 448) . O que está em causa nestas abordagens, é sempre evitar uma ruptura e uma "gestão a quente" da crise do emprego decorrente das mudanças aceleradas de que as empresas são alvo, dotando-as simultaneamente de

---

[2] Para um desenvolvimento aprofundado desta proposta consulte-se Des Hors (1988b: 175-221).

[3] Para um maior desenvolvimento desta proposta consulte-se Thierry (1990b: 25- 179).

[4] Um maior aprofundamento desta proposta de "engenharia dos RH" encontra-se em Le Boterf (1988b).

uma capacidade de adaptação e de antecipação que lhes permita gerir eficazmente a sua performance económica e social. A sua base assenta numa gestão das competências. Des Hors faz um desenvolvimento particularmente interessante desta perspectiva quando afirma a necessidade das empresas levarem a cabo práticas internas orientadas para a aquisição, estimulação e desenvolvimento das competências de uma forma integrada e interdependente (1988b: 81-83). A aquisição de competências pode ser estimulada internamente, nomeadamente por via de processos de formação formal e informal, através de uma organização qualificante, ou adquiridas no "mercado externo de trabalho". No entanto, não se pode ficar pela sua mera aquisição, é necessário motivar os agentes para a utilização das competências na sua prática quotidiana de trabalho, isto é, é preciso estimular o seu uso. "A missão da função da gestão dos RH pode definir-se aqui como uma missão de optimização da performance explicitada na (...) célebre «equação» da Psicologia americana de Vroom: performance = f (competência x motivação)" (Idem: 82). Tal missão exige o accionamento de mecanismos de motivação dos trabalhadores através de uma gestão eficaz dos subsistemas de gestão dos RH, particularmente o de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações, bem como o da formação, e da implementação de uma organização do trabalho formadora que permita ao indivíduo utilizar e desenvolver os saberes/conhecimentos e as competências detidos. O desenvolvimento destes passa igualmente pela acção "ao nível das práticas de informação e de comunicação que conduzem frequentemente ao alargamento do campo de competências" (Ibidem: 83), designadamente pelo contacto, diálogo e conhecimento das competências detidas pelos seus colegas de trabalho.

Só assim a gestão dos RH pode responder às actuais exigências das empresas e estar integrada no domínio da construção e da prossecução da sua estratégia global (Ibidem).

Todavia, é preciso ter em conta que este tipo de abordagens são extremamente exigentes. Como afirma Bousquet, no prefácio à obra de Des Hors (Ibidem: 19), "(...) a cultura, o projecto ou a auditoria social são de facto problemas reais e importantes (...). Mas a sua aplicação é na prática mais difícil e menos dominante" do que no discurso. Esta afirmação conduz-nos à seguinte reflexão: se é assim que estas perspectivas se posicionam a nível dos países ocidentais mais avançados, o que é que a realidade das empresas portuguesas tem de semelhante a esta?

Se, em alguns países ocidentais, as políticas de emprego e de formação já se orientam no sentido de acompanharem internamente as transformações das empresas, incentivando-as a práticas de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências, com objectivos de optimização dos RH, desenvolvendo as suas competências e a sua capacidade de transferibilidade, associando e envolvendo os assalariados neste novo quadro de gestão dos RH, responsabilizando-os igualmente pela sua trajectória profissional, em Portugal estas práticas de intervenção das políticas públicas ainda se encontram bastante incipientes (cf. respectivamente subpontos 1.2. e 1.3.2. do cap. I) .

Saliente-se, contudo, que as próprias práticas de gestão estratégica do emprego e das competências se deparam com novas dificuldades nos anos 90, decorrentes das tensões económicas e sociais intensificadas num contexto de desemprego crescente (Bertrand, Bouder e Rousseau, 1992: 76). Deste modo, nem sempre podem constituir uma solução para impedir o afastamento dos assalariados das empresas, apesar de terem um contributo importante para o minorar, podendo igualmente contribuir para evitar a sua exclusão profissional e social.

1.2. A função pessoal em Portugal.

1.2.1. O estado da arte sobre a função pessoal.

Existe no nosso país pouca informação sistematizada sobre o desenvolvimento da função pessoal. Procuramos traçar e caracterizar genericamente o seu percurso.

As primeiras tentativas de divulgação das abordagens produzidas no estrangeiro sobre a temática da função pessoal são da responsabilidade do Instituto de Orientação Profissional, criado em 1925, cujos objectivos eram o conhecimento do "mercado de trabalho", a realização de inquéritos às condições de vida dos trabalhadores, a selecção e a orientação profissionais, nomeadamente com a colocação de aprendizes (Rodrigues e Lima, 1987: 120). Estas primeiras tentativas de divulgação dos processos de racionalização do trabalho e de administração das empresas característicos das abordagens de Taylor, Fayol e Ford são interrompidas após a I República, com a instituição do Estado Novo, não tendo chegado, portanto, a penetrar no meio empresarial.

O clima de autarcia económica (proteccionismo, intervencionismo e barreiras alfandegárias) do regime salazarista até aos anos 50/60 contribuiu para a formação de um patronato conservador e empirista, desincentivando a procura de alternativas tecnológicas e organizacionais como forma de aumentar a produtividade, apostando no aproveitamento intensivo de uma mão-de-obra abundante e

com baixos níveis de qualificação[5]. O célebre estudo de Makler (1969) sobre a "«elite» de negócios portugueses" aponta igualmente para o défice de competências em gestão como um dos factores que explicam os baixos níveis de desempenho das empresas portuguesas. Como salienta Lima (s.d.: 328), "o *patronato tradicional* considera que a mão-de-obra é o principal factor que faz variar os custos e, por isso, privilegia a intensificação do trabalho". O processo produtivo assenta, por isso, na maior parte dos casos, em sistemas anteriores à OCT. As primeiras tentativas de introdução em Portugal destes princípios, ocorrem nos anos 40, num número reduzidíssimo de grandes empresas (tais como a Companhia União Fabril, o Estaleiro da Rocha e os Comboios de Portugal) e depara-se com limites decorrentes da dimensão do mercado e da própria especificidade das tarefas[6].

Com a intensificação da industrialização no virar da década de 50, começa a sentir-se a necessidade de aumentar a eficiência do trabalho, reiniciando-se a difusão de informação relativa às abordagens organizacionais clássicas, num momento em que "já as teorias modernas de gestão utilizadas nos países avançados são outras: investigação operacional, teoria dos sistemas, etc." (Lima, s.d.: 329).

Em 1959, é criado o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) que, segundo Gonçalves (1991: 108), teve um papel importante na divulgação de informação sobre as políticas e técnicas de gestão utilizadas noutros países, nomeadamente através da realização de acções de formação. Uma das suas preocupações iniciais era, precisamente, os baixos níveis de produtividade apresentados pelas nossas empresas, os quais se considerava, resultarem, entre outros factores, da falta de preparação técnica e científica do patronato e do baixo nível de utilização de mão-de-obra científica e técnica nos diversos sectores de actividade (Idem: 113), decorrentes da própria estrutura carenciada de qualificações da população portuguesa. Ao longo dos anos 60, a função pessoal foi uma das áreas preponderantes das acções desenvolvidas pelo INII, tendo divulgado, fundamentalmente, os princípios e as técnicas da OCT em termos de organização do trabalho, remunerações, selecção, orientação e formação da mão-de-obra, bem como sensibilizado para alguns princípios teóricos das Relações Humanas (Ibidem: 128-134).

Em 1962 é criado o Instituto de Estudos Sociais (IES) pelo Ministério das Corporações e Previdência Social que, segundo Gonçalves (Ibidem: 138), se orienta, a partir de 1965, para a transmissão de alguns conteúdos relativos ao exercício da função pessoal. São igualmente criados, a partir desta altura, a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, onde começam a ser leccionados alguns conteúdos relativos às formas de organização e gestão das empresas, incidindo particularmente sobre as questões das relações humanas e do comportamento humano no trabalho. Saliente-se, ainda, a existência de duas licenciaturas no Instituto de Estudos Superiores de Évora, respectivamente em Ciências Empresariais e em Sociologia que, segundo o autor, tinham uma designação imprópria face aos conteúdos programáticos e objectivos instituídos.Se assim era, os quadros existentes na maioria das empresas não tinham instrumentos para desenvolver a função pessoal, desconheciam a sua importância e ignoravam as suas técnicas. Num balanço geral, o autor salienta que "só um conjunto limitado de empresas, constituído pelas grandes empresas industriais e de serviços (Banca e Seguros), influenciados em parte pelo conteúdo das acções de formação, mas também, e de um modo mais significativo, pela necessidade de adaptação às mutações económicas que ocorreram na década de 60, levou a cabo mudanças nos respectivos modos de organização e administração" (Ibidem: 141-142) e, ainda, que "entre 1960/61 e 1965, a totalidade das acções de formação foi ministrada em francês, o que deveria ter constituído um importante factor de exclusão de quadros" (Ibidem: 143).

As carências na área da função pessoal são notórias. Como salienta Martins (1967: 302), referindo-se ao problema da migração de trabalhadores de origem rural para a indústria, "a organização da maioria das empresas portuguesas não favorece a integração dos seus operários. A aprendizagem do ofício (...) processa-se, geralmente, pelos meios mais empíricos; as perspectivas de promoção quase se cingem à subida de salários [estes sempre muito baixos]; sobre todos os aspectos, desde o conteúdo do trabalho, ao salário ilíquido, à hierarquia e disciplina na empresa os trabalhadores têm ideias imprecisas" o que nos permite afirmar que a função pessoal continua a ser nesta altura desenvolvida de uma forma rudimentar. Relativamente aos processos de selecção, Reis (1967: 313), refere a utilização de testes psicomotores no recrutamento e selecção dos aprendizes industriais, afirmando, no entanto, a tendência para se incluirem também nesse processo testes psicotécnicos, destinados a avaliar o seu "nível mental".

---

[5] Para um maior desenvolvimento deste assunto, consulte-se nomeadamente Mónica (1987) e Gonçalves (1991).

[6] Para um maior desenvolvimento das primeiras tentativas de racionalização do trabalho em Portugal, veja-se Lima (1982).

A partir dos anos 70, surgem os primeiros cursos de bacharelato e licenciatura em Ciências do Trabalho e Organização e Gestão de Empresas, leccionados no actual Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa criado em 1972 com esta nova designação, que substitui a de IES. Ao longo desta década a divulgação de experiências estrangeiras bem como a investigação no campo do trabalho e do emprego intensifica-se. No final da década começam a surgir novas disciplinas de gestão dos RH ao nível de alguns cursos do ensino superior mas, como salienta Rodrigues e Lima (1987: 136) "este florescimento académico não deixou de ser tímido e pouco penetrante ao nível do mercado de trabalho: essas cadeiras mantêm geralmente o estatuto curricular de optativas e os recrutamentos são escassos por parte quer do aparelho de Estado quer das empresas, ainda pouco sensibilizadas para este perfil profissional". Data também desta época a constituição da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APGTRH).

Ainda segundo Rodrigues e Lima (Idem), a partir dos anos 80 intensificam-se as investigações e preocupações na área do trabalho, do emprego e dos RH. Privilegia-se sobretudo a área da inovação tecnológica e organizacional ao nível das formas de organização do trabalho ou da gestão dos RH ao nível macro. As experiências relativas à alteração das formas de organização do trabalho depararam-se, por um lado, com a incapacidade por parte das organizações sindicais em estabelecerem negociações que ultrapassem as questões salariais e, por outro, com o facto de as análises realizadas terem um carácter empirista. Kovács (1989: 69) refere-se ao processo de introdução de novas tecnologias num conjunto de PME, sem que tenha havido quaisquer análises prévias relativas às características da mão-de- -obra, à sua insuficiente preparação, sensibilização e formação, e relativas aos processos organizacionais. Salienta que em mais de metade dos casos, a alteração introduzida não se traduz em mudanças a nível da situação profissional dos assalariados, nomeadamente em termos de categorias profissionais ou salariais, apesar de aumentar relativamente a autonomia do trabalhador e de reduzir o seu grau de monotonia no trabalho. Num estudo relativo às mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal nas últimas duas décadas, Moniz (1989: 17) constata que as preocupações em introduzir inovações tecnológicas se referem sobretudo a "novas tecnologias materiais, sem qualquer referência aos critérios sociais inerentes à organização do trabalho". Por outro lado, os resultados dos estudos realizados nos finais dos anos 80 (Idem: 18), mostram que a grande preocupação das empresas portuguesas continua a ser a produtividade (20%), seguida da melhoria tecnológica (13%), do crescimento equilibrado (13%) e só depois a melhorias das condições de trabalho (8%).

Neves e Norberto (1990: 24-25) referem, num balanço crítico sobre a situação das empresas portuguesas, um conjunto de características demonstrativo do estado da função pessoal em Portugal, das quais salientamos: o predomínio de uma visão etnocêntrica em detrimento duma perspectiva sistémica; a falta de atenção ao potencial de desenvolvimento da organização; o centramento da avaliação sobre as normas e regras em detrimento dos resultados e acções; a aposta nas relações hierárquicas e não na participação; "má gestão dos RH, com correspondências no absentismo e rotação de quadros e traduzida, muitas vezes, na ausência de preocupações explícitas de motivação, adequação pessoa/função, desenvolvimento e aproveitamento de capacidades e apetências, bem como na inexistência ou num incorrecto sistema de incentivos" (Idem: 25); a preponderância da OCT, o que se traduz, para além da especialização de funções, em estruturas pouco flexíveis, com uma forte centralização do poder, agravado pela constante negligência em termos de decisão e de responsabilidades; o "predomínio dum clima organizacional caracterizado pela apatia/ indiferença, pela crítica passiva, pelo conflito entre as expectativas individuais e grupais e as respostas da organização" (Ibidem). Relativamente às tentativas de mudança que se vão operando dentro das organizações portuguesas, salientam ainda que, na maior parte dos casos, estas se centram exclusivamente no subsistema técnico, não havendo, portanto, a noção de comportamento humano como "resultante de uma teia complexa de factores" (Ibidem: 29), sendo as soluções escolhidas sem que se faça qualquer diagnóstico da situação específica da organização e sem que se definam os seus objectivos estratégicos.

Os modelos organizacionais de trabalho do tipo autocrático e burocrático predominam, impedindo a participação na decisão, na implementação, no controlo e na avaliação das formas de trabalho que estão centralizadas nos dirigentes (Ferreira, 1991: 165). Esta estrutura hierárquica de autoridade piramidal assenta em comportamentos regulados por regras formalmente estabelecidas que exercem uma coerção sobre as relações interpessoais (Idem). São constrangimentos que têm como consequência o aparecimento de estratégias de desresponsabilização e o incremento das taxas de absentismo e de *turn-ove*r. Simultaneamente, a ausência de preocupações com o conhecimento do meio envolvente dificulta a inovação tecnológica e organizacional, sendo "bem patente no desleixo que é dado aos RH, enquanto factor estratégico de competitividade e concorrência empresarial" (Ibidem: 116). Ferreira enquadra todas estas deficiências nas características do sistema político-cultural português, designadamente devido à excessiva dependência dos dirigentes face à intervenção do Estado, que se traduz na não assimilação dos valores da concorrência empresarial assentes na procura constante de melhorias com o objectivo de maximizarem a eficiência e o lucro das empresas. Os dirigentes esperam do paternalismo do Estado a solução para todos os problemas empresariais.

Dois inquéritos lançados junto de empresas industriais portuguesas cujo objectivo era analisar as formas de organização do trabalho (Kovács, 1994) são relevantes do nosso atraso nestes domínios face à realidade europeia[7]. O primeiro, aplicado em 1986, mostra que apenas 10% das empresas portuguesas utilizavam Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT). O segundo, realizado em 1992, indicia um aumento da sua difusão, embora, paralelamente, se conclua que apenas 21% das empresas se afastam da OCT, dando lugar a formas de trabalho constituídas por equipas com uma certa autonomia no planeamento e organização das tarefas. Na maioria dos casos, estas funções continuam a competir quer às chefias directas, quer aos gabinetes de planeamento e métodos. Só em casos esporádicos, os objectivos de motivação e de valorização do pessoal ganham peso na decisão de mudança organizacional, prevalecendo os objectivos de carácter económico, tais como os acréscimos de produtividade, a redução de postos de trabalho e dos tempos mortos. Os mecanismos de participação resumem-se aos contributos das comissões de trabalhadores, dos delegados sindicais e das comissões de higiene e de segurança no trabalho. As formas mais avançadas de organização do trabalho encontram-se em empresas tecnologicamente mais evoluídas que se pautam por objectivos de qualidade total (Idem: 25). Assim sendo, conclui-se que em Portugal "a modernização das empresas muito mais que noutros países da CE, é feita sem o envolvimento das pessoas" (Ibidem: 26).

Um estudo referido por Barrosa (1994) acerca da indústria gráfica, permite concluir novamente que, em 1993, continuavam ausentes quaisquer estratégias de gestão dos RH. Mais grave ainda, os dirigentes consideravam que, apostando na inovação tecnológica, as empresas podem "prescindir de profissionais, possuidores de um largo saber-fazer resultante da experiência, para passarem a recrutar gente mais jovem, mais escolarizada, menos qualificada em saber-fazer resultante da experiência, [mas] mais flexível em termos de contratação, tornando-se, portanto, este processo o caminho mais curto para o aumento de produtividade" (Idem: 50).

Desta breve resenha histórica sobre o estado da arte da função pessoal em Portugal, podemos concluir que, ainda, hoje esta se depara com fortes insuficiências e deficiências.

1.2.2. As especificidades da função pessoal no caso português: o predomínio de uma concepção administrativa.

No pós 1974, a dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais, sofre profundas alterações. Num primeiro momento (1974/75), os empresários viram-se a braços com formas de contestação do seu poder de intervenção por parte do movimento sindical (greves, bloqueios produtivos, ocupações, etc.) para as quais não estavam, em termos de diálogo social, preparados. A conflitualidade social, em especial nas grandes empresas - parte delas entretanto nacionalizadas -, foi a tónica dominante daqueles anos.

Posteriormente, já num quadro político-social de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais passou a constituir um dos eixos fundamentais do dinamismo societal. Perante estas condições políticas e sociais estende-se o movimento de criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado mais constrangedoras, nomeadamente ao nível contratual, salarial e promocional. A sua função era cumprir um conjunto de normas estabelecidas pela "negociação colectiva dos CCT que os sindicatos negociaram de modo favorável aos trabalhadores" (Mil-Homens, 1985: 44). Assim se impunha cumprir todo um conjunto de novas regulamentações legais e convencionais, tais como salário mínimo nacional, as condições de contratação a prazo, a gestão das carreiras por princípios de ascensão automática impostos, baseados na antiguidade na categoria profissional.

Nos anos 80, a função de pessoal mantém a sua vertente administrativa, apesar de, por exemplo, determos os maiores índices europeus de sinistralidade laboral (Martins, 1995: 43) o que implica custos ocultos acrescidos para as empresas que, no entanto, negligenciam completamente a acção que a função pessoal poderia ter neste domínio, como em tantos outros. As funções mais relevantes, para além das já enunciadas, são agora a "gestão a quente" dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso, resultantes da crise do emprego que afecta grande parte dos sectores de actividade, ao que acresce a resolução de algumas das situações mais complexas com que as empresas se deparam. Tal como afirma Martins a função pessoal "acaba por ser, na maioria dos casos, o bode expiatório de todos os males existentes" (Idem). Saliente-se, porém, que, na maioria das PME, estes serviços não têm qualquer autonomia, estando inseridos nas funções da gestão administrativa, financeira ou da gestão da produção. Em algumas grandes empresas, resultado de processos de cisão ou de fusão e, sobretudo nas empresas multinacionais, começa a ser mais frequente

---

[7] Para um maior desenvolvimento da análise realizada a partir do primeiro inquérito veja-se Moniz (1989: 16-20).

a opção pelo domínio que designamos de "gestão do pessoal", salientando-se algumas preocupações com a motivação e satisfação dos RH, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho. Entretanto, face à intensificação da crise nos meados dos anos 80, em muitas empresas, as estruturas de pessoal, entretanto criadas, são extintas e substituídas por "meros organismos administrativos processadores de salários [o que representa] um evidente retrocesso (...)" (Ibidem: 44).

Actualmente, a situação das empresas, na sua maioria em estado de debilidade económico-financeira, não se compadece com a existência de fortes estruturas de pessoal e com uma gestão centralizada dos RH. Deste modo, muitas empresas optam por levar até às últimas consequências a partilha da função pessoal: delegam a função nas chefias directas e intermédias, com pouca sensibilidade e competências para tais actividades; estas têm como missão dialogar com a direcção, fornecendo-lhes informações sobre o decorrer das questões relativas ao pessoal, nomeadamente ao nível da avaliação empírica do desempenho, sendo a partir daqui que os dirigentes tomam as decisões de despedimento de trabalhadores, de aplicação de repreensões disciplinares, de contratação de novos trabalhadores, de promoções por mérito, etc. . No que diz respeito às tarefas de processamento de salários, de formalização de processos contratuais, de despedimento e de promoções automáticas estas são asseguradas pelos serviços administrativos.

Noutros casos, opta-se pela externalização da função e pela subcontratação de serviços, quer no que diz respeito à componente técnica da função - recrutamento e selecção de pessoal, formação, avaliação de desempenho, etc. - quer, em alguns casos, ainda que mais raramente, no domínio da vertente administrativa. Esta opção tem maiores probabilidades de ser bem sucedida. Todavia, para que tal aconteça, é necessário que existam interlocutores privilegiados das empresas com uma visão integral e alargada das realidades e dos problemas que envolvem os subsistemas de gestão dos RH, que estejam em permanente contacto e disponíveis para aceder aos pedidos de informação dos serviços técnicos. A função pessoal assume, assim, o estatuto de "consultor interno ou de assessoria", apoiando, por um lado, os dirigentes na tomada de decisão e, por outro, as chefias directas e intermédias, fomentando a sua apreensão e o seu envolvimento nas decisões e auxiliando-as na sua aplicação. Por esta via, a função pessoal pode conseguir evitar o carácter reactivo e economicista que a caracterizou na década de 80, podendo vir a assumir um papel pró-activo. Este optimismo, parece-nos exagerado. Todavia, é este tipo de posicionamento que caracteriza o discurso político e empresarial em Portugal. Por sua vez, a opção pela consultoria externa seria uma forma de eliminar o "paradoxo entre o discurso e a prática" (adaptado de Martins, 1995: 44).

As grandes empresas e as multinacionais implantadas em Portugal apresentam igualmente sinais deste paradoxo, isto é, aproveitando o ambiente global que caracteriza a função, não fazem muito mais do que uma "gestão administrativa" do pessoal ou então optam, ainda que com menos frequência, por uma "gestão dos RH" na verdadeira acepção da palavra. No caso das multinacionais, este último tipo de gestão constitui uma exigência, nomeadamente pela interdependência que mantêm com a sede central. No entanto, quer nas grandes empresas nacionais, quer nas multinacionais aplica-se sobretudo aos quadros dirigentes, superiores e médios, enquanto o núcleo operacional continua a ser alvo de uma concepção de "gestão administrativa" ou, na melhor das hipóteses, de uma "gestão do pessoal".

Conclui-se então que a função pessoal em Portugal é caracterizada por um pendor legislativo acentuado, associado a uma forte intervenção estatal que impõe constrangimentos que é imprescindível cumprir o que se, por um lado, é fundamental como meio de defesa das condições de emprego dos assalariados, por outro condiciona as empresas que pretendem implementar uma "gestão dos RH" desenvolvimentista. A regulamentação convencional do trabalho está em alguns casos desajustada às transformações que se pretendem profundas na actividade empresarial. Senão vejamos, a título ilustrativo, o caso da definição das categorias profissionais que, na generalidade dos sectores de actividade, não correspondem em nada à realidade das tarefas desempenhadas pelos seus detentores, ou ainda o facto de a maioria dos CCT serem omissos em termos de cláusulas relativas à formação profissional (Pinto, Monteiro e Abecassis, 1988). Deste modo, a própria regulamentação convencional e legal funciona como um desincentivo à inovações neste domínio, sendo mais fácil e cómodo para as empresas optarem por uma mera "gestão administrativa", a qual tende a imperar, ainda que se venham notando já alguns indícios no sentido do encaminhamento para a "gestão de pessoal".

Por outro lado, e apesar de se ter verificado um crescimento dos postos de trabalho de Directores de RH e de formações orientadas para tal função, vive-se uma situação de racionalização e de ajustamento de efectivos, onde o económico adquire primazia e o social é considerado como algo secundário (Depoimento do Vice-Presidente da APGTRH in Boulifard, Correia-Fernandes, Darmon et al, 1994: 35).

2. Os dirigentes, a estratégia global das empresas e a concepção dos RH.

Os dirigentes das empresas constituem agentes fundamentais na concepção e gestão da estratégia da empresa. Detêm, quer funções de controlo e comando, quer de tomada de decisão, bem como de gestão das fronteiras com o exterior. É neles que se concentram as decisões fundamentais relativas à estratégia das empresas, logo, do seu rumo e transformação. As opções tomadas são tanto mais do seu domínio na medida em que detêm um conhecimento sistémico e global das principais necessidades, fraquezas e oportunidades das empresas aos mais diversos níveis, tendo de as ajustar permanentemente aos constrangimentos externos. Inversamente às perspectivas tradicionais de gestão e organização de Taylor e Fayol, as quais consideravam ser possível prever cabalmente as actividades e o seu decorrer no interior das empresas, secundarizando os processos de interacção com o meio envolvente, é hoje consensualmente aceite que este exerce sobre aquelas, pressões que exigem uma resposta adaptada, diferenciada e atempada.

Ora se, num meio relativamente estável económica, social e politicamente, é possível aos dirigentes gerir as relações externas de forma relativamente previsível, num meio instável e crescentemente segmentado, têm de actuar rápida e eficazmente. Exige-se-lhes um trabalho permanente de gestão das características organizacionais, técnicas e sociais das empresas, em interacção com os constrangimentos externos do macro-ambiente económico, político, social e institucional, nomeadamente os relativos ao sistema de emprego local (definido pela articulação entre o sistema produtivo, o sistema de relações profissionais e o sistema de ensino-formação) e à conjuntura económica e política. Consequentemente, também no domínio da gestão dos RH e da formação, os dirigentes têm de ter presente, por um lado, as especificidades - carências e potencialidades - dos assalariados, bem como as da oferta de emprego disponível no "mercado de trabalho", de modo a gerirem da melhor forma possível as permanências, as entradas e as saídas de efectivos; por outro lado, têm de conhecer a oferta formativa existente nas suas diferentes vertentes e de como a poderão gerir da forma mais adequada aos seus RH e à estratégia global da empresa. Daí que esteja, não só mas também, nas mãos dos dirigentes a gestão da mudança, designadamente por via da gestão dos RH.

Na perspectiva de Schumpeter (1939), o dirigente tem um papel insubstituível na melhoria da afectação dos recursos e, logo, na obtenção de níveis mais elevados de rendimento e de produtividade. Na medida em que actua permanentemente em situações de incerteza, tem como função fundamental a inovação, que assenta num processo de "destruição criadora", isto é, de permanente inovação nas "combinações dos meios de produção, designadamente: o fabrico de novos produtos ou de novas qualidades de um produto; a introdução de novos métodos de produção; (...) a aplicação de novos tipos de organização do trabalho" (Cardoso, Brito, Mendes et al, 1990: 17) e, acrescentamos nós, na gestão dos empregos e das competências. Os processos de aprendizagem formal constituem, quanto a nós, um processo de inovação, na medida em que, nesta perspectiva, pode potenciar melhorias da performance empresarial.

A abordagem de Schumpeter, vanguardista para a época, rebate a imagem do dirigente enquanto "patrão", ou seja, como o sujeito detentor e gestor dos meios de produção e centralizador de todas as decisões e da autoridade. A detenção do capital não está, na perspectiva do autor, necessariamente associada à sua gestão. Esta ideia tem vindo a assumir uma importância crescente nos nossos dias, na medida em que, cada vez mais, a definição da estratégia das empresas e a sua gestão estão nas mãos de agentes que não são detentores de capital e aos quais se exige iniciativa, dinamismo e criatividade na sua actividade.

Saliente-se contudo que este retrato sinteticamente traçado, ainda que não afastado da realidade portuguesa, nomeadamente devido à crescente contratação de indivíduos com graus académicos adquiridos em determinados estabelecimentos de ensino superior, não deixa de ser um produto da própria imagem construída, nos meios de comunicação social, em particular nas revistas da especialidade, dos dirigentes dinâmicos e criativos. A imagem dos dirigentes tem vindo de facto a sofrer uma transformação, sendo estes encarados como um "certo tipo de novos heróis dos tempos modernos, imagem que contrasta com a não muito longínqua imagem do «patrão odioso e explorador»" (Idem: 12). Não nos cabe aqui estudar o tipo de dirigente existente em Portugal[8], nomeadamente no âmbito do sector de actividade sobre o qual incide o nosso estudo - o STV. Consideramos todavia que estamos, em Portugal, em presença de uma heterogeneidade de empresários-tipo e estilos de liderança[9], inclusive por constituir uma realidade contingente com factores exógenos e endógenos às empresas.

Na perspectiva que postulamos, a estratégia global das empresas depende das suas opções fundamentais em termos tecnológicos e do par produto/mercado, as quais associadas aos factores de contingência internos e externos, bem como à própria concepção dos dirigentes acerca da importância

---

[8] Para um maior desenvolvimento desta questão v. Mónica (1990), onde é possível encontrar um conjunto de depoimentos dos "patrões" da indústria portuguesa ainda que baseado apenas num grupo particular e muito específico de dirigentes portugueses.

[9] Para um maior desenvolvimento da problemática da liderança. v., nomeadamente Jesuíno (1987).

dos RH para a concretização da sua estratégia, vai ser determinante das estratégias de formação adoptadas (conceito que adiante desenvolveremos). A definição da estratégia das empresas é um processo de gestão e planeamento organizado baseado em decisões tomadas pelos seus dirigentes no sentido de realizar escolhas adequadas e eficazes nos domínios tecnológico, comercial e organizativo.

A estratégia tecnológica refere-se a um sistema tecnológico em sentido lato enquanto processo produtivo global que as empresas valorizam na medida em que já dominam o seu *know how*, sendo este actualizado de acordo com as necessidades e possibilidades das empresas, ou a sistemas renovados a que as empresas recorrem de acordo com as suas opções, nomeadamente em termos dos produtos e mercados a que se dirigem e das competências disponíveis em RH. Poderá assim equacionar-se uma relação entre a estratégia tecnológica, o par produto/mercado e as exigências em RH: uma estratégia tecnológica e comercial orientada para a fabricação de produtos de baixa gama será, em princípio, menos exigente no domínio das competências dos RH do que quando se orienta para produtos de topo de gama, cuja qualidade é um factor fundamental e as competências dos RH o seu garante primordial.

Assim, uma estratégia empresarial empreendedora que arranca com um projecto de alto risco, apostando em produtos de alta qualidade, orientados para segmentos de mercado exigentes, impõe, por princípio, uma aposta em tecnologia de ponta e na reconversão, aperfeiçoamento e reciclagem dos RH. Inversamente, uma estratégia de desinvestimento, em que a empresa vê o seu produto em fase de declíneo no mercado, poderá exigir, se se pretender recuperar a posição comercial, a mudança do sistema tecnológico que, associada à reconversão e reciclagem das competências e à valorização dos RH, poderão constituir elementos chave de reorientação da produção para novos produtos e para novos segmentos de mercado. Se, pelo contrário, a empresa pretende manter a mesma gama de produtos dirigidos para o mesmo mercado, a sua estratégia tecnológica poderá manter-se, actualizando--se de acordo com as inovações surgidas no mercado da tecnologia de modo a não perder a sua capacidade competitiva, necessitando apenas de ser acompanhada por acções de aperfeiçoamento e actualização das competências dos RH.

As decisões do topo estratégico são decisivas nestes domínios, no sentido de uma interligação entre a estratégia tecnológica e do par produto/mercado às políticas de formação e de gestão dos RH, estas, por sua vez, dependentes da concepção e importância que atribuem ao subsistema humano na concretização da estratégia empresarial. Em função da concepção imperante acerca dos RH, vamos ter estratégias empresariais em que a gestão dos RH intervém na sua elaboração e prossecução enquanto variável estratégica porque os RH são concebidos como um investimento a optimizar, ou uma gestão dos RH meramente utilitarista em que estes são considerados como um custo que é preciso minimizar tanto quanto possível.

As políticas de gestão dos RH e de formação são condicionadas igualmente por factores de contingência internos às empresas, servindo estes de suporte às opções tomadas naqueles domínios.

Em primeiro lugar importa atender à dimensão das empresas. As exigências em termos de gestão dos RH são necessariamente diferentes caso estejamos em presença de uma pequena empresa, onde há uma relação directa do(s) dirigente(s) com os operacionais e em que aquele(s) detém(têm) um conhecimento directo dos problemas que a estes se colocam, ou de uma grande empresa, em que entre os dirigentes e os trabalhadores operacionais existem um conjunto de outros agentes, como o enquadramento operacional ou directo, que procede frequentemente a processos de "fitragem" da informação em ambos os sentidos. Por seu turno, também à pequena empresa não se colocam, com tanta acuidade, questões de gestão estratégica do par produto/mercado, nomeadamente de conquista de novos segmentos de mercado porque a sua capacidade de produção é, por princípio, mais exígua. Na grande empresa, a complexidade da gestão da sua posição no mercado e de afirmação do seu produto, implica uma gestão previamente elaborada, dentro das limitações que actualmente se põe no domínio do planeamento. Em ambos os casos (equacionados analiticamente em termos polares), as exigências que se colocam aos dirigentes e o tipo de gestão por eles adoptada são necessariamente diferentes. Acresça-se ainda que esta questão se relaciona também com o próprio perfil dos dirigentes, na medida em que as empresas não são estruturas que determinam de forma unilateral o(s) dirigente(s)-tipo. Não há, de facto, regras mas existem algumas regularidades.

A idade das empresas é igualmente um factor de contingência importante. Não está necessariamente associada a uma maior complexidade da sua estrutura, na medida em que esta pode sofrer transformações no sentido de processos de cisão. Todavia, é inegável que o tempo constitui uma variável básica de sedimentação de uma determinada dinâmica cultural e organizacional e de determinados estilos de gestão e de direcção que se concretizam, designadamente, nas relações hierárquicas internas. Assim, a par dos factores idade e dimensão, as relações de poder constituem um factor determinante na configuração organizacional, e nelas os dirigentes têm um papel fundamental, senão mesmo central[10].

---

[10] Atente-se ao facto de que a centralidade ou não dos dirigentes nas relações hierárquicas pode estar relacionado com a dimensão da empresa.

As empresas constituem um espaço organizacional onde se estabelecem relações de poder necessariamente assimétricas. Na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977)[11], as inter-acções entre os diferentes actores pautam-se pela mobilização dos recursos de que cada um dispõe e que gere num enquadramento estrutural pautado por regras e normas institucionalizadas. Entre estas, há zonas de incerteza relativamente aos comportamentos, objectivos e intenções dos outros actores, nas quais cada um pode actuar de modo a aumentar a sua margem de liberdade e de arbitrariedade e, consequentemente, reduzir a dos outros actores com os quais se encontra em interacção. Como há uma desigualdade de recursos, há necessariamente relações de poder assimétricas, não detendo os actores as mesmas capacidades estratégicas. Crozier e Friedberg (Idem: 82-90) propõem uma tipificação de quatro tipos de fontes de poder: a posse de uma competência específica dificilmente substituível; o domínio das relações com o exterior; o controlo dos fluxos de informação e de comunicação internos; a utilização de regras organizacionais. Ora, os dirigentes são detentores privilegiados, pelo menos dos três últimos tipos de fontes de poder, o que lhes confere um papel motor no domínio das relações de poder. Mesmo em relação à posse de uma competência específica, é possível afirmar que os dirigentes detêm competências decisórias, gestionárias e relacionais/comportamentais que os tornam muitas vezes dificilmente substituíveis.

Saliente-se contudo que o poder não constitui um atributo dos indivíduos. É um fenómeno eminentemente relacional, resultante de dinâmicas individuais entrecruzadas em dinâmicas colectivas. Na medida em que os dirigentes assumem frequentemente a gestão das áreas fundamentais das empresas, nomeadamente a gestão da estratégia tecnológica e da orientação do par produto/mercado, tendem a deter sobre elas um domínio e uma forma de as equacionar personalizados.

Para finalizar a abordagem dos factores de contingência por nós retidos, sem preocupações de exaustividade, na medida em que se trata de uma variável explicativa, mas não central no nosso estudo, saliente-se a importância do sistema técnico[12]. O sistema técnico foi, desde sempre, objecto de várias interpretações, sendo clássico o estudo de Woodward (1977) sobre o assunto. Nele, a autora associa as variáveis tecnológicas às formas de organização e administração empresarial, tendo concluído a existência de uma relação directa entre a tecnologia adoptada e a organização do trabalho. Propõe assim uma tipificação de três sistemas de produção: produção unitária, em massa e em processamento contínuo[13]. Ainda que seja uma conceptualização por vezes rotulada como advogando uma postura de determinismo tecnológico, o trabalho de Woodward é fundamental ao salientar a importância do sistema técnico em articulação, e não em determinação, com os elementos de carácter organizacional e social. Atente-se ainda ao facto de a sua tipologia manter a sua validade, tendo sido objecto de uma renovação por parte de Tarondeau (1982 referenciado por Salavisa in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 125-126). O autor associa a tipologia dos sistemas de produção proposta por Woodward às características do produto transformado (grau de diversidade ou estandardização, grau de variedade e intensidade das relações clientes-produtores) e às características do processo de produção (produção por *stock* ou por encomenda, dimensão dos lotes, grau de especialização dos meios de produção, qualificação dos RH, dimensão dos investimentos e extensão das tarefas). Desta forma, Tarondeau propõe um desdobramento do sistema de produção unitário de Woodward em dois, o de projecto e o de *atelier*. A sua tipologia incide sobre quatro tipos de sistemas de produção que, sinteticamente, se definem da seguinte forma:

- sistema de produção de projecto, caracterizado pela fabricação dum produto único, em pequenas quantidades que, respondendo a uma encomenda, se baseia numa organização do trabalho específica para aquele projecto, o qual, terminado, dá origem a um outro com novas especificações aos diversos níveis;
- sistema de produção de *atelier*, em que a fabricação de pequenas séries de produtos variados resulta de uma produção discontínua por encomenda;
- sistema de produção em massa que, orientado para a fabricação de grandes séries de produtos múltiplos, está associado a uma produção descontínua para *stock*;
- sistema de produção de processo, caracterizado pela fabricação contínua de um único produto ou dum produto pouco diversificado, em grandes quantidades e para *stockagem*.

O sistema de produção constitui um factor condicionador da acção dos agentes e da configuração do desenho organizacional. As opções dos dirigentes a este nível dependem da estratégia

---

[11] Na perspectiva destes autores os sujeitos são problematizados enquanto actores que orientam de forma racional e consciente as suas condutas. Optamos assim por respeitar o conceito no âmbito desta abordagem, ressalvando, todavia a nossa opção pelo conceito de agente quando nos referimos a sujeitos individuais e pelo de actores institucionais quando nos referimos a sujeitos colectivos.

[12] Optamos por esta designação enquanto contemplando os equipamentos e os procedimentos de transformação da matéria- -prima, encontrando-se estes últimos incorporados naqueles e nos saberes detidos e accionados pelos trabalhadores no seu desempenho laboral.

[13] Para um maior desenvolvimento dos tipos de sistemas de produção identificados pela autora consulte-se Woodward (1977), e para uma abordagem mais sistematizada dos mesmos veja-se nomeadamente (Freire, 1993: 56-57)

tecológica e de mercado, a qual, por seu turno, vai também influenciar as opções tomadas ao nível da política de formação e de gestão dos RH, nomeadamente em função das necessidades em termos de competências dos indivíduos, inclusive para potenciar o acompanhamento de eventuais mudanças aos níveis técnico e organizacional.

3. As práticas de gestão dos RH.

3.1. Os subsistemas da função pessoal.

A função pessoal tem vindo a evoluir pela extensão e aprofundamento dos domínios das empresas onde intervém. Baranger, Helfer, Bruslerie et al, salientam que para além do conteúdo da função ter evoluído "para domínios outrora negligenciados (comunicação, informação, condições de trabalho, enriquecimento dos tempos, etc.) (...), outros domínios sofreram importantes alterações (formação, relações sociais, remunerações, etc.)" (1990: 345). No quadro de uma estratégia coerente das empresas, tem como alvo de actuação integrar os objectivos sociais nos objectivos económicos, ocupando-se, segundo os mesmos autores (Idem: 346-348), de seis grandes domínios:

- a administração do pessoal que, remetendo para primeira fase de desenvolvimento da função, foi progredindo, abarcando agora vertentes como o cálculo dos encargos sociais e a repartição dos benefícios da empresa, entre outros;
- a gestão de pessoal, cujos sistemas de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações e da formação são objecto privilegiado da nossa análise. Remete igualmente para todo um conjunto de funções características da segunda e terceira fases da função pessoal;
- a informação e as comunicações, que se concretizam na elaboração de uma política de informação e no desenvolvimento de instrumentos que assegurem a sua circulação (da base para o topo e vice-versa) em toda a empresa;
- as condições de trabalho e de segurança, que se orientam para a sua melhoria e para minorar os custos ocultos em matéria de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, e para as questões da sua prevenção através de uma análise dos postos de trabalho e da organização do trabalho;
- as relações sociais, que tratam da vertente das relações internas com os representantes dos trabalhadores e das relações externas com instituições de formação, associações empresariais, organizações sindicais, etc.;
- a análise social que, no fundo, remete para a elaboração de políticas de gestão dos RH baseadas na análise dos problemas actuais e futuros prevísiveis da empresa, suas consequências e possibilidades de resolução[14].

Não é nossa intenção analisar estes diferentes domínios, mas apenas algumas dimensões daquele que os autores designam de "gestão de pessoal", que sendo indissociável dos restantes, implica ter em consideração as vertentes neles incluídas. É neste sentido que nos propomos problematizar as questões que consideramos mais pertinentes no domínio da gestão dos RH, particularmente:

- o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, onde consideramos as dimensões: processos de recrutamento, vínculos jurídicos contratuais, práticas de afastamento e práticas de mobilidade interna;
- o subsistema de gestão das remunerações, no qual se dá conta das dimensões: práticas de remuneração directa (fixa e variável) e indirecta;
- o subsistema de gestão da formação, já por nós analisado;

Novamente estas problemáticas são equacionadas de forma direccionada apenas para os trabalhadores do núcleo operacional: os operacionais propriamente ditos e o enquadramento operacional ou directo, este último composto pelas chefias directas e intermédias. Trata-se de um conjunto de profissionais que, detendo características específicas, exige uma abordagem completamente distinta da que se poderia conceber para os restantes profissionais constitutivos do efectivo das empresas. Abordar estes subsistemas para as categorias dos quadros médios, superiores e dirigentes implicaria uma problematização teórica diferenciada, que não é nossa intenção realizar dado que ultrapassa o âmbito do nosso estudo.

---

[14] Para um aprofundamento destes domínios da gestão dos RH v. nomeadamente Weiss et collaborateurs (1988); Peretti (1991) e Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990).

O objectivo desta abordagem é problematizar as práticas de gestão dos RH no interior das empresas que nos permite dar conta do tipo de "integração" profissional dos assalariados e caracterizar a relação de trabalho e de emprego de que são alvo. Simultaneamente, associando aquelas à abordagem das práticas de formação, construímos o conceito de estratégia de formação (cf. ponto 4 deste cap.) que nos permite, como veremos mais adiante, avaliar o seu impacto nas trajectórias profissionais internas às empresas.

3.1.1. O subsistema de gestão do emprego e da mobilidade.

As políticas de emprego e de mobilidade das empresas pautam-se por um conjunto de objectivos vários que se tornam hoje tanto mais difíceis de prosseguir dado o ambiente instável em que actuam. Para responder a este contexto, evitando insuficiências de efectivos em alguns casos, e excessos noutros, as políticas de emprego e de mobilidade procuram deter um grau de flexibilidade considerável de modo a dispor de margens de segurança.

Os seus objectivos básicos são os de garantir aos trabalhadores a segurança do emprego, criando-lhes possibilidades de promoção profissional e de desenvolvimento dos saberes e competências que detêm, fomentando a sua capacidade de adaptação à mudança técnica e organizacional, bem como os de proporcionar a qualidade dos processos de recrutamento. Todavia, no cenário actual, estes propósitos são dificilimente exequíveis para alguns grupos profissionais mais expostos a práticas de precarização. Daí que uma gestão estratégica dos RH a médio prazo seja uma necessidade acrescida para que as empresas detenham uma capacidade de adaptação às mudanças previsíveis e imprevisíveis.

3.1.1.1. Processos de recrutamento.

As empresas dispõem no seu interior de RH que ocupam determinados postos de trabalho, desempenhando funções específicas. A necessidade de preencher um posto de trabalho que se tornou disponível ou de criação de um novo, pode ser resolvida recorrendo-se ao "mercado interno e/ou externo de trabalho". Todavia, as empresas não detêm a mesma margem de manobra neste domínio e o recurso a um ou a outro ou a ambos depende de um conjunto de factores contingênciais internos e externos às mesmas.

Tal como afirma Coriat (1993: 84), no Japão criaram-se um conjunto de condições que fomentaram o desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho", nomeadamente devido à estrutura etária da população activa herdada das consequências da II Grande Guerra e à raridade de trabalhadores qualificados adultos e jovens, o que conduziu as empresas a apostarem na formação dos RH disponíveis no seu interior[15]. Por sua vez, verifica-se que a sua utilização é mais frequente nas grandes empresas e para os postos de trabalho mais qualificados (Maurin, 1992: 11). O desenvolvimento de fileiras promocionais internas depende do número e da variedade de postos de trabalho entre os quais se podem mobilizar os agentes. Relativamente à quantidade de postos de trabalho, quanto maior fôr o seu número, maior a probabilidade de diversidade entre eles, e logo de serem geridos de acordo com as necessidades. Os postos de trabalho mais qualificados exigem saberes e competências específicos às empresas, tendendo por isso a privilegiar-se a sua ocupação por trabalhadores experimentados com conhecimento aprofundado do seu *know how.*

O uso do "mercado interno de trabalho" tem vantagens, mas igualmente custos. A título exemplificativo, saliente-se respectivamente a fidelização dos assalariados às empresas, e os custos da antiguidade quer directos (ex.: remunerações), quer indirectos (ex.: formação). Porém, as suas vantagens são muito diferentes em função das próprias características do sistema de produção: se este detém muitas específicidades, exigirá experiência profissional, tendo as empresas vantagens em formar e fidelizar a mão-de-obra; se se trata de um processo de produção taylorizado, a aprendizagem das tarefas produtivas é relativamente fácil, e as políticas de recrutamento tendem a privilegiar, para a maioria dos postos de trabalho, os "mercados externos". Contudo, mesmo neste caso, considera-se que a utilização dos "mercados internos de trabalho" continua a ser benéfica pois a segurança do emprego é um mecanismo de motivação e de envolvimento dos assalariados no projecto das empresas. Todavia, empresas demasiado expostas às vulnerabilidades do mercado podem ter pouco interesse em integrar e manter a mão-de-obra, cujo volume será posteriormente difícil de transformar.

Considera-se, na generalidade, que a existência de fortes "mercados internos" são um factor de estabilização do emprego, fomentando, por intermédio da motivação e fidelização que desenvolvem, a dedicação ao trabalho o que, consequentemente, incrementa a performance empresarial. No entanto, impõe certas condições associadas às perspectivas de carreiras, implicando que se libertem com frequência postos de trabalho de nível superior para permitir uma mobilidade ascensional. Esta situação

---

[15] Para um aprofundamento da questão do desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho" no Japão, consulte-se Coriat (1993).

tende hoje a ser contornada, em vários países, com o abaixamento da idade de reforma (o que ainda não acontece em Portugal). Por sua vez, a aposta em estratégias de crescimento empresarial e na formação dos assalariados são princípios indispensáveis ao desenvolvimento dos "mercados internos de trabalho".

A utilização do "mercado externo de trabalho" está sobretudo afecta a trabalhadores operacionais pouco qualificados, que ocupam os postos de trabalho da base da hierarquia profissional (os comummente designados "baixos níveis de qualificação"), deparando-se igualmente com perspectivas de carreira pouco alargadas. Assim, as suas promoções ou mudanças de funções são mais raras, caracterizando-se por um certo imobilismo.

Quando se opta pelo recrutamento externo, as empresas, em função dos lugares a ocupar, vão privilegiar diferentes critérios de acordo com as características dos sistemas de produção, para além dos próprios postos de trabalho a ocupar: em processos produtivos complexos, com um elevado índice de utilização de tecnologias automatizadas, tende-se a privilegiar as competências sistémicas e as capacidades de abstracção, geralmente consubstanciadas em diplomas escolares de carácter técnico. Neste tipo de processos produtivos, quando associados a uma organização qualificante, as competências comportamentais/relacionais ganham relevo pois cada indivíduo trabalha em rede com um conjunto de outros trabalhadores, devendo ter capacidade de captar e transmitir informação e de resolver problemas em equipa. A experiência profissional de carácter lato, definida enquanto conjunto de saberes/conhecimentos múltiplos e integrados, é privilegiada em detrimento da experiência meramente funcional. Já em empresas com sistemas de produção em massa é sobretudo esta última, bem como as competências imediatamente utilizáveis, que se impõem como os critérios preferidos na medida em que a admissão é realizada para um posto de trabalho fragmentado que tende a exigir apenas capacidades manuais de destreza e rapidez de execução.

3.1.1.2. Vínculos jurídicos contratuais.

O surgimento de todo um conjunto de novos constrangimentos relativos às variações conjunturais da actividade económica conduziram as empresas a desenvolverem, desde os meados dos anos 70, novos modos jurídicos de gestão da mão-de-obra (adaptado de Peretti, 1991: 113). Procuram uma maior autonomia na gestão dos RH de modo a conciliar os constrangimentos económicos e tecnológicos e a evolução do emprego, para evitarem custos acrescidos decorrentes de uma mão-de-obra excedentária. Como consequência, no interior da mesma empresa, o estatuto dos assalariados tende a diferenciar-se: a um núcleo de trabalhadores estáveis vinculados ao quadro da empresa, opõe-se um número crescente de assalariados com estatutos contratuais precários submetidos a um contrato a tempo determinado (incluindo-se nesta categoria, os contratos a tempo certo e incerto, o emprego temporário e sazonal e os trabalhadores independentes permanentemente ao serviço das empresas). Da mesma forma, as empresas tendem a exteriorizar actividades que se traduzem igualmente em formas de externalização do emprego: é o caso do emprego temporário, do trabalho ao domícilio e da subcontratação[16].

Nas admissões de novos trabalhadores, as empresas tendem a privilegiar os contratos de trabalho a tempo certo ou incerto. Os primeiros permitem, nomeadamente, testar a capacidade do indivíduo no desempenho da função para a qual foi contratado, sem que haja com ele qualquer compromisso de internalização, favorecendo assim a possibilidade de redução do volume de efectivos quando necessário. Os contratos de trabalho a termo incerto, bem como o emprego temporário e sazonal são favoráveis às variações conjunturais de actividade, asseguradas sem que haja um crescimento do efectivo permanente das empresas.

Caso se tratem de sistemas de produção taylorizados, esta margem de manobra implica riscos menores para as empresas, uma vez que a mão-de-obra, em constante fluxo de entrada e de saída, rapidamente aprende a executar a tarefa para a qual foi contratada. Contudo não deixa de criar um clima de desmotivação e de ansiedade quanto ao futuro profissional dos trabalhadores que em nada favoreçe o seu envolvimento no projecto das empresas. No entanto, face à necessidade de decréscimo ou aumento das exigências produtivas, este tipo de contratos de trabalho são uma segurança para as empresas, isto é, se estas estiverem sub- -dimensionadas em mão-de-obra podem sempre recorrer a este tipo de contratos ou a horas suplementares, gerindo as variações de actividade, do ponto de vista dos RH, de forma relativamente satisfatória. Por outro lado, como parte dos efectivos não dispõe de segurança no emprego, em caso de necessidade de afastamentos "a existência de uma margem de empregos precários acresce a segurança (...) dos efectivos permanentes" (Peretti, 1991: 183).

Este tipo de práticas tem uma aplicação mais problemática quando estamos face a processos produtivos complexos que exigem o domínio de um *know how* específico, apenas adquirivel através de

---

[16] V. a propósito desta distinção as propostas das teorias da segmentação e dos "mercados internos de trabalho" equacionadas no subponto 2.3. do cap. I.

uma permanência durável dos trabalhadores nas empresas. Só assim é possível acumular, desenvolver e transformar conhecimentos e, simultaneamente, reter a sua experiência profissional e as suas competências tácitas decisivas para a prossecução dos objectivos das empresas. Nestes casos, e embora em algumas actividades se possa optar por vínculos contratuais precários, tende-se a privilegiar os contratos de trabalho a tempo indeterminado como via de motivação e de envolvimento no projecto das empresas, investindo--se na sua promoção e na sua carreira, nomeadamente através de práticas de formação.

Relativamente às formas de externalização das actividades correspondentes a formas de externalização do emprego, deparamo-nos com três situações possíveis: o emprego temporário, em que um trabalhador é "cedido" à empresa para a execução de determinada actividade; o trabalho ao domicílio (assumindo frequentemente a forma de trabalho clandestino), em que a empresa dá uma pequena actividade a realizar a pessoas que a executam no seu domicílio; o recurso por parte da empresa a outras empresas prestadoras de diferentes actividades. Assim sendo, estamos face a uma "exteriorização no sentido jurídico" (Idem: 113). Na primeira e segunda situações, as empresas não têm qualquer compromisso contratual com o trabalhador, o que diminui os seus custos em remunerações directas e indirectas; no entanto, enquanto na segunda situação os indivíduos não se encontram abrangidos por qualquer situação contratual, na primeira o trabalhador está vinculado à empresa de trabalho temporário. Qualquer uma destas opções é mais vantajosa financeiramente do que o contrato de trabalho a tempo determinado, permitindo igualmente dar uma resposta rápida às necessidades conjunturais, nomeadamente a picos de produção ou a situações de absentismo sazonal ou prolongado.

No que diz respeito às subcontratações, podem assumir um carácter interno e/ou externo, respectivamente relativos a serviços e a actividades produtivas (deve considerar-se, neste último caso, igualmente o trabalho ao domícilio).

Tal como afirma Peretti (Ibidem:126) "cada vez mais, as empresas renunciam a assegurar com os seus próprios assalariados um certo número de funções que confiam a sociedades de serviços. Assim, o direito comercial substitui o direito do trabalho", na medida em que as empresas subcontratantes não têm qualquer relação jurídica com os assalariados das empresas subcontratadas, mas apenas uma relação comercial com estas últimas. Abrangidos pela subcontratação interna estão geralmente um conjunto de serviços que, em nada ou pouco, têm a ver com a missão das empresas subcontratantes, tais como serviços de limpeza, de assessoria jurídica ou serviços técnicos referentes à função pessoal, domínios estes que as empresas, quer pela sua estrutura organizacional, quer pelo número de efectivos, consideram não justificar a sua internalização. Tratam-se de actividades específicas e descontínuas de que as empresas apenas têm necessidade periodicamente.

"A subcontratação externa corresponde a uma exteriorização não somente jurídica mas igualmente física do emprego" (Ibidem: 127), dado que uma parte do processo de produção das empresas ou a sua totalidade é executada no exterior. As razões explicativas podem ser de ordem vária: desde a ausência nas empresas de determinados serviços técnicos especializados que, pelo seu custo interno e *know how* específico, é mais rentável adquirir no exterior até à necessidade de satisfazer pedidos não programados de clientes, para os quais as empresas não têm capacidade de resposta dentro do prazo exigido. Para as empresas subcontratadas, esta situação é sinónimo de incerteza e de dependência, estando sujeitas às flutuações conjunturais que afectam as empresas subcontratantes.

Estes dois tipos de externalização reduzem amplamente o efectivo das empresas subcontratantes, as suas obrigações jurídicas contratuais, bem como os custos em pessoal. Todavia, e como adverte Peretti (Ibidem), "o desinteresse dos «assalariados» pela empresa pode desenvolver atitudes de indiferença quanto ao trabalho realizado", daí que as empresas subcontratantes, sobretudo no caso da subcontratação externa, para além de definirem as condições de realização do trabalho, tendam a acompanhar em permanência o processo de produção em determinados domínios cruciais da sua estratégia, como é o caso do controlo da qualidade.

3.1.1.3. Práticas de afastamento.

A gestão do emprego e da mobilidade passa igualmente por práticas de afastamento dos trabalhadores de modo a permitirem uma adaptação, quantitativa e qualitativa, dos efectivos às necessidades das empresas. Estas práticas intensificaram-se desde os meados dos anos 70 nos diversos países capitalistas avançados, estando previstas nos ordenamentos jurídicos de trabalho. Porém, existe todo um conjunto de medidas no âmbito das políticas públicas de emprego e de formação que visam minorar os efeitos dos afastamentos e evitar uma exclusão definitiva destes sujeitos do "mercado de trabalho". As grandes questões que se colocam neste domínio são, por um lado as modalidades legais que permitem o afastamento e, por outro, as práticas de planeamento do afastamento, uma vez que as questões relativas às políticas de emprego e de formação já foram por nós abordadas (cf. subpontos 1.2. e 1.3.2. do cap. I).

Na primeira dimensão - as modalidades legais que regulam os afastamentos - as empresas podem optar, para além da demissão por parte do trabalhador, em muitos casos forçada por intermédio

de constrangimentos que lhe vão sendo impostos no dia-a-dia de trabalho no sentido de o levar a tomar esta decisão, por uma panóplia de dispositivos legais, Legislação do Contrato de Trabalho (LCT) que vão desde a cessação do contrato de trabalho a tempo determinado (certo ou incerto), ao despedimento individual por mútuo acordo ou não, ao despedimento colectivo, até às diferentes modalidades de reforma. São vários os dispositivos legais que em Portugal definem cada uma destas modalidades de cessação do contrato de trabalho, que se diferenciam entre si consoante o processo que está na sua origem[17]. Genericamente, da sua análise, podemos concluir que:

i) os contratos de trabalho a termo certo ou incerto cessam de pleno direito no final do seu prazo, o mesmo acontecendo no caso da reforma por velhice;

ii) o despedimento colectivo está previsto para situações que decorrem do encerramento definitivo da empresa, do encerramento de uma ou várias secções ou por motivos estruturais, tecnológicos ou conjunturais;

iii) a cessação do contrato de trabalho pode também ser imputável à extinção de postos de trabalho, nos casos em que este motivo não deu lugar a um despedimento colectivo, se for justificado por motivos económicos ou de mercado, tecnológicos ou estruturais relativos à empresa e ainda por falência ou por insolvência da entidade empregadora;

iv) o despedimento por inadaptação é uma forma de cessação do contrato de trabalho atípica pois só após esgotados todos os esforços no sentido de adaptar o trabalhador às modificações do seu posto de trabalho, nomeadamente pelo recurso a acções de formação, e verficada a sua impossibilidade, pode ser instaurado;

v) o despedimento individual pode ser realizado por parte da entidade patronal desde que exista justa causa; doutra forma prevê-se a cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo, onde, para além dos créditos emergentes do contrato de trabalho, poderão ser negociadas outras compensações pecuniárias ou não a título de retribuição do trabalho prestado à empresa ;

vi) o contrato de trabalho pode cessar por via de uma reforma por velhice antecipada para trabalhadores com 60 anos de idade ou de uma pré-reforma para trabalhadores com mais de 55 anos.

Algumas destas soluções de afastamento dos trabalhadores das empresas, particularmente as abrangidas pelas alíneas iv) e vi) e pela segunda parte da alínea v) não são mais do que formas de "despedimento encapotado", apresentando limites por nós já analisados: para as empresas que perdem um *know how* experimentado único de que os trabalhadores mais velhos são portadores; para os trabalhadores, que sobretudo no caso de deterem uma idade relativamente avançada (entre aproximadamente os 40 e os 55 anos de idade) têm dificuldades de reintegração no "mercado de trabalho. "O pré-reformado [ou o refomado antecipadamente] não é um trabalhador nem um reformado. É demasiado jovem para ser reformado e demasiado velho para ser trabalhador" (Morgado, 1991: 12). Esta citação mostra bem o lugar ambivalente destes agentes no "mercado de trabalho", frequentemente marcado pela vivência de situações traumáticas motivadas pela ausência da dimensão do trabalho que desde sempre serviu de referencial sócio-psicológico e económico de ordenamento da sua vida. A situação de transição será relativamente mais fácil para os jovens, se tratarem logo de encontrar novas situações de emprego ou de ocupação, recorrendo aos diferentes dispositivos de apoio ao emprego e à formação de jovens, não se deixando cair em situações de desemprego de longa duração, as quais se tornam dificilmente reversíveis. Assim sendo, estas soluções curativas devem ser substituídas pelo desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores de forma a potenciarem a sua adaptação às novas situações de trabalho. Importa ainda salientar que se vem assistindo nas últimas décadas a movimentos sociais de contestação e de luta colectiva contra os diferentes processos de despedimento associados a situações de reestruturação produtiva e/ou de fechamento de empresas.

Focalizando-nos agora na dimensão do planeamento das práticas de afastamento, considerámo-las como fundamentais para se fomentarem soluções ofensivas e pró-activas de gestão dos afastamentos, sobretudo se acompanhadas de medidas de reclassificação e/ou reconversão externas dos trabalhadores promovidas pelas próprias empresas com o recurso aos respectivos apoios das políticas públicas de emprego e de formação. O planeamento dos afastamentos permite que os trabalhadores estejam de sobre-aviso sobre a sua situação de emprego no interior das empresas e, deste modo, podem desenvolver todo um conjunto de actividades capazes de potenciar a sua transição profissional, se esta não for uma medida prevista pelas empresas. Todavia, esta última possibilidade será a situação ideal, na medida em que os assalariados, na sua maioria, carecem de competências válidas para desenvolverem isoladamente processos de reintegração profissional. Isto é, em períodos de incerteza e de instabilidade, como os que actualmente vivemos, é desejável que as políticas de gestão dos RH se munam de uma dimensão estratégica preventiva e previsional de "programação" pois se nem sempre é possível assegurar o emprego de todos, pelo menos deverá tentar-se dotar previamente os trabalhadores de instrumentos que lhes permitam fazer face aos imprevistos da sua carreira e trajectória profissional.

Em alguns países da Europa procura-se lutar contra a exclusão do "mercado de trabalho" através de dispositivos que fomentam a relação entre o emprego e a formação, como é o caso dos planos

---

[17] As modalidades de cessação do contrato de trabalho estão reguladas na LCT, nos Decretos-Lei nºs 64A/89 de 27/2, 261/91 de 25/7, 329/93 de 25/9 e 400/91 de 16/10.

sociais em França e os planos para o emprego na Alemanha[18]. As experiências destes países mostram que a planificação dos afastamentos com objectivos de uma nova reintegração nem sempre tem resultados satisfatórios. Porém, há casos de sucesso, em que os acordos entre empresas e assalariados, nomeadamente com a suspensão temporária do contrato de trabalho em benefício da frequência de acções de formação, garantem às empresas a possibilidade de manterem e consolidarem o *know how* dos seus trabalhadores, agora actualizado através de medidas de formação, e aos assalariados a possibilidade da sua reintegração nas empresas, evitando situações de exclusão definitiva do "mercado de trabalho" porque uma vez rompido o contrato de trabalho, só uma minoria de trabalhadores - os mais qualificados - conseguem aceder a um novo emprego.

3.1.1.4. Práticas de mobilidade interna.

"Uma carreira numa empresa é uma sucessão de afectação a postos de trabalho" (Baranger, Helfer, Bruslerie et al 1990: 371), à qual corresponde uma evolução em termos de qualificação do trabalho e em termos de promoção do estatuto interno do assalariado. Deste modo, por práticas de mobilidade interna entendemos o modo como as empresas gerem as carreiras e as promoções dos seus assalariados.

A gestão de carreiras consiste em pôr em prática um sistema de avaliação, considerando "para o presente e para o futuro, as necessidades da empresa e as necessidades do assalariado" (Idem), elaborando-se a partir daqui um plano de carreiras associado a uma política de promoções. As técnicas utilizadas remetem especialmente para a avaliação do desempenho e análise, qualificação e avaliação de funções. As decisões resultantes desta análise permitem agir a três níveis: promoções e mudanças de afectações a funções; acções que visam melhorar as capacidades e a organização; ajustamento das remunerações (adaptado de Peretti, 1991: 225).

Tais acções exigem um plano estruturado de carreiras. Neste, as promoções podem restringir-se a uma evolução no interior de uma mesma profissão ou função, passando os vários patamares previstos em termos de categorias profissionais, ou então podem ser percursos abertos entre diferentes profissões ou funções no interior de uma mesma área profissional (ex.: no interior da área de produção), ou entre diferentes profissões ou funções de áreas profissionais diversas (ex.: entre a área de produção e a de manutenção) .

Os critérios inerentes às promoções podem ser vários, tais como a antiguidade, o mérito individual, o desempenho grupal, o acréscimo de competências via formação formal ou informal ou uma inadaptação ao posto de trabalho, dado que o conteúdo deste último menospreza os saberes/conhecimentos detidos pelo assalariado.

Dentre as políticas de promoção podem distinguir-se: aquelas em que o problema da promoção só se coloca quando há necessidade de preencher um posto de trabalho vagante: a designada promoção "golpe a golpe" segundo Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990: 375), o que dá origem frequentemente a promoções mal sucedidas; ou aquelas em que a "promoção é organizada" (Idem), apoiada numa gestão previsional do emprego, na avaliação do desempenho e no plano de carreiras.

É neste sentido que Husson (citado por Peretti, 1991: 242) "opõe a pilotagem da carreira ou «orientação contínua» à mobilidade ou «adaptação forçada, necessária»", pois enquanto a primeira tem uma dimensão implícita de autonomia, iniciativa pessoal e de longo prazo, a segunda corresponde a uma mudança imposta. No primeiro caso, ganham relevo os planos individuais de carreira associados frequentemente, mas nem sempre, a planos individuais de formação, no sentido dos agentes se orientarem para o posto de trabalho a que aspiram e que sabem, à partida que, a prazo, será criado ou ficará vago. Neste sentido, as empresas podem desenvolver uma política de ajuda à formação, nomeadamente através de créditos para a preparação de exames, subsídios escolares, etc. (Weiss et collaborateurs, 1988: 47), ou podem elas próprias encetar acções de formação. Estas são medidas que permitem encorajar a mobilidade e aumentar a capacidade de adaptação dos assalariados aos acontecimentos aleatórios, que se tornam tanto mais necessárias no actual ambiente empresarial instável. "A organização das carreiras e o desenvolvimento da formação contínua contribui sem dúvida para tornar o mercado de trabalho mais fluído e para melhorar a ligação entre formação e emprego. São também um meio de evitar que a especialização das formações iniciais não produza, a prazo, um agravamento das dificuldades de reconversão" (Maurin, 1992: 14).

Por outro lado, a existência de um plano de carreiras mobiliza os trabalhadores para a sua evolução profissional, envolvendo-os no incremento da sua formação e desenvolvimento no sentido de melhorarem, qualitativa e quantitativamente, os seus saberes/conhecimentos porque sabem que este investimento se traduzirá numa verdadeira promoção, com repercussões no seu estatuto sócio-

[18] Para um maior aprofundamento da problemática, dos dispositivos e instrumentos de apoio, das metodologias utilizadas e dos resultados obtidos no âmbito dos planos sociaisfrancês, consulte-se nomeadamente, Chauchard (1985) e Ménard (1991). Para os mesmos assuntos, no âmbito dos planos para o emprego alemães, veja-se designadamente, Bosch: 163-173 e Lichtenberger: 217-225 in Villeval (dir.), 1992).

profissional, ao nível remuneratório, bem como num enriquecimento do conteúdo do seu trabalho. É assim que os planos de carreira prevêem, na generalidade, os conteúdos funcionais, os salários directos e indirectos e as condições de admissão e acesso ao início e ao topo da carreira.

Outra questão a ponderar no plano de carreiras é o número de graus hierárquicos a percorrer, o que depende da própria concepção de promoção imperante nas empresas e dos objectivos desta política. Assim temos carreiras curtas, em que os graus a percorrer são pouco numerosos e onde, segundo as regras de avaliação previstas e de acordo com os seus critérios, os assalariados podem atingir rapidamente o topo da carreira; este, uma vez atingido, torna as possibilidades de promoção no interior da profissão ou da função nulas e apenas se vislumbram promoções para outras de nível mais elevado na hierarquia interna. Por contraposição, existem carreiras longas que impõem um elevado número de níveis de progressão, dificultando a mobilidade intra-funcional e profissional e ainda mais a mobilidade entre funções e profissões.

Todavia, a implementação de um plano de carreiras e de uma política de promoções está sempre condicionada pela legislação laboral. Tal como afirma Motta (1991: 46), "em Portugal a margem de manobra das empresas para introduzir um modelo próprio complementar ao previsto nos IRCT aplicáveis, é reduzida para não dizer nula". Geralmente, o plano de carreiras fica limitado às negociações colectivas sectoriais, impondo um único modelo a um conjunto de empresas que têm as suas especificidades aos níveis económico, técnico- -organizacional e sócio-cultural. Assim sendo, o que acaba por acontecer é que as empresas cumprem o que está estabelecido legalmente nos CCT sectoriais, em termos de promoção dos assalariados, procurando, em alguns casos, ultrapassar estes constrangimentos, remunerando-os acima das grelhas salariais respectivas.

Ainda neste domínio é importante ter em conta o nível de formação escolar e profissional dos assalariados: para os trabalhadores rotulados de "baixos níveis de qualificação", a promoção é geralmente realizada com base no critério antiguidade, e logo por uma promoção que, no nosso país, adquiriu após Abril de 74, um carácter automático; para os profissionais mais qualificados, a promoção ultrapassa, por vezes, os constrangimentos legais, alterando-se a sua categoria profissional no sentido vertical, ou meramente horizontal, mas de forma mais rápida, tendo em conta o seu mérito, o seu desempenho laboral ou o desenvolvimento das suas competências.

3.1.2. O subsistema de gestão das remunerações.

A definição de uma política de remunerações parte (ou deve partir) dos objectivos que as empresas se propõem atingir por seu intermédio, procurando garantir os princípios de equidade e de justiça para que funcione como um elemento de motivação e não de conflitos entre trabalhadores. Todavia, ao defini-la, as empresas estão novamente submetidas aos constrangimentos legais e convencionais, bem como à lógica do mercado. No domínio das práticas de remuneração há que ter em conta: a remuneração directa fixa e variável e a remuneração indirecta.

3.1.2.1. Práticas de remuneração directa

A remuneração directa abarca uma parte fixa e outra variável. A primeira diz respeito à parte de salário que se mantém inalterável durante um determinado período de tempo, com as respectivas actualizações salariais, geralmente anuais. A segunda "varia habitualmente segundo critérios mais ou menos subjectivos do desempenho individual/grupal e/ou organizacional" (Proença, 1994: 9).

i) Remuneração directa fixa.

Os salários individuais podem ser resultado de uma aferição por intermédio de uma grelha de classificação elaborada internamente pelas empresas e/ou resultado de uma negociação colectiva entre os vários parceiros sociais dando origem a uma grelha salarial sectorial .

No caso da grelha salarial sectorial, esta impõe-se como instrumento normativo que determina os salários mínimos a atribuir a cada uma das categorias profissionais definidas tendo em conta as exigências dos postos de trabalho respectivos. Tendo um carácter generalista, ignora a realidade particular de cada empresa, a sua estratégia, bem como a integração da política de remunerações com as restantes políticas de gestão dos RH, nomeadamente ao nível dos incentivos como formas de mobilização da mão-de-obra. Estas grelhas são negociadas tendo em conta as exigências das diferentes partes em presença, bem como os próprios constrangimentos impostos pela política de rendimentos governamental, paralelamente a todo um conjunto de condicionalismos relativos à realidade económica do sector, nomeadamente as variações conjunturais do mercado. Da mesma forma, cumprem uma função económica importante em prol dos assalariados ao estabelecerem mecanismos de equidade remuneratória e social. Apesar desta grelha convencional constituir a base de definição das remunerações, as empresas tendem a realizar os seus próprios ajustamentos para as diferentes categorias profissionais em função, particularmente, do sistema de emprego local onde se inserem e das

remunerações pagas pelos seus concorrentes, das características dos próprios postos de trabaho, entre outras.

Casos há, em que esta grelha de classificação salarial é elaboradas pelas empresas, e embora os constrangimentos de ordem legal e convencional não estejam ausentes enquanto quadro de referência (Oliveira, 1987: 136), são as características da mão-de-obra e dos postos de trabalho, o tipo de responsabilidade requerida, o grau de autonomia das funções, bem como os seus objectivos em termos de políticas de gestão dos RH, que surgem como decisivos da sua construção. Obviamente que estas são igualmente aferidas tendo em conta as condições económico-financeiras das empresas. Saliente-se, contudo, que este tipo de gestão remuneratória mais flexível pode pôr em causa os princípios básicos de equidade.

Estas grelhas podem ser definidas com base em dois tipos de critérios: o tipo de função, isto é, a qualificação/classificação do posto de trabalho; as aptidões e os conhecimentos que o assalariado detém, ou seja, a qualificação do trabalhador.

Quando a grelha é aferida com base no tipo de função, é através dos sistemas de descrição, análise e avaliação de funções que se define o nível salarial para cada uma delas[19]. Geralmente, os níveis salariais a que se chega são comparados com inquéritos salariais que informam as empresas sobre os valores salariais das diferentes funções no "mercado de trabalho". As vantagens deste método residem na equidade interna e externa em que se baseiam as remunerações dos trabalhadores com funções comparáveis, evitando conflitos e facilitando o trabalho dos gestores de RH, nomeadamente porque permite um controlo centralizado das remunerações. Todavia, a descrição de funções e a sua definição rigorosa, conduz a que muitas vezes os assalariados se limitem a realizar as tarefas que lhes estão prescritas, podendo levantar problemas quando se recusam a realizar outro tipo de actividades necessárias em determinado momento, mas que estão excluídas das suas funções. Por sua vez, se por um lado, facilita a avaliação do desempenho e a avaliação da pertinência da função para as empresas, por outro propicia "uma gestão burocrática reforçadora das hierarquias" (Proença, 1994: 13) e fomenta uma certa despersonalização (Idem) porque o indivíduo é afecto a uma série de tarefas, ignorando-se a sua "qualificação real", apenas se tendo em conta a "qualificação real útil" (Freyssenet, 1978: 68). O resultado pode ser o desencorajamento do desenvolvimento das capacidades do sujeito (Proença, 1994: 14), bem como a sua desmotivação, funcionando como factor de resistência do envolvimento do trabalhador em processos de mudança tecnológica e/ou organizacional.

Todavia, esta grelha de classificação também pode basear-se na análise das aptidões e conhecimentos dos trabalhadores. Estas metodologias mais recentes, procuram fazer um acompanhamento salarial dos saberes/conhecimentos que os agentes vão adquirindo e desenvolvendo. É um sistema particularmente adequado aos trabalhadores operacionais quando se estimula a aprendizagem de tarefas horizontais do processo produtivo, bem como de tarefas verticais que, para além do alargamento das funções e da variabilidade exigidas nas primeiras, pressupõem um enriquecimento das mesmas e uma maior responsabilidade. Uma das dificuldades deste método é a obtenção de medidas adequadas para avaliar a aquisição de conhecimentos[20]. Porém, a flexibilidade no desempenho das tarefas, a capacidade de resolução dos problemas, de substituição de absentistas e das saídas é uma vantagem deste tipo de metodologias na medida em que promovem a capacidade de desenvolvimento de competências, e logo de adaptação dos trabalhadores à mudança. Claro que estas vantagens são tanto maiores quando associadas a uma organização qualificante. Os custos de tal metodologia são, contudo, elevados, e a eles se acrescem os custos resultantes dos investimentos necessários em formação. O grande risco surge quando os assalariados não podem aplicar o desenvolvimento das suas competências, o que conduzirá a estados de desmotivação e frustração.

No nosso país, a prática mais comum entre as empresas é a aplicação da grelha salarial contratual com todas as limitações que tal metodologia levanta ao ignorar, como já referimos, a realidade económico-financeira, técnico-organizacional e sócio-cultural das empresas. Aliás, enquanto na Europa, as remunerações já se posicionam, desde os anos 70, como um elemento de gestão interna das empresas, em Portugal é o Estado que assume um papel determinante no estabelecimento de medidas legislativas e regulamentares com impacto sobre os salários. O Estado fixou um quadro legal para a regulamentação colectiva do trabalho que é, actualmente, bastante restritivo no contexto europeu: determina o prazo de vigência anual dos IRCT ao nível salarial e impõe restrições à possibilidade de estabelecimento de remunerações suplementares à segurança social, proibições estas algumas vezes infringidas. A intervenção estatal faz-se sentir ainda ao nível da fixação do salário mínimo e igualmente na possibilidade de emitir Portarias de Regulamentação do Trabalho e Portarias de Extensão, na ausência de consenso ao nível da negociação das convenções colectivas. Contudo, se logo após 1974, a intervenção estatal era intensa, tem vindo progressivamente a ser reduzida, o que é visível na diminuição da regulamentação colectiva por via administrativa. Esta desintervenção do Estado nas negociações salariais não tem sido proporcionalmente acompanhada de um aumento da negociação ao nível da empresa, hoje considerada como a via mais eficaz para regular as relações salariais (Almeida, 1992: 36-37). Por outro lado, postular as empresas enquanto lugar privilegiado de negociação salarial

---

[19] Para uma análise pormenorizada destas metodologias v. Repartição Internacional do Trabalho (1987) e Werther (1989).

[20] Para uma análise problematizada desta metodologia e desta dificuldade em particular consulte-se Lawler (1990).

pode originar um excesso de liberalismo e consequentemente de favoritismo de determinados grupos profissionais. Contudo, o recurso a ACT e AE é ainda diminuto, estando sobretudo associado a empresas públicas ou privadas de grande dimensão. E apesar dos CCT sectoriais prevalecerem, a sua eficácia em termos salariais é posta em causa quando nos deparamos com desajustamentos enormes entre a evolução dos níveis salariais convencionais e os efectivamente praticados pelas empresas.

Em causa nesta dimensão, estão também os aumentos salariais gerais que se aplicam a todos os trabalhadores com o objectivo de manter o seu poder de compra. Estes aumentos condicionados pela política de rendimentos governamental, podem ser equitativos para todos os assalariados ou objecto de uma hierarquização de acordo com as formas de cálculo seleccionadas para os aferir[21].

ii) Remuneração directa variável.

A tendência para a individualização da remuneração surge associada a uma ideia pacificamente aceite da existência de uma relação entre a remuneração, o desempenho e a motivação: a motivação para e no trabalho é tanto maior e, consequentemente, o desempenho individual ou grupal mais eficaz, quanto mais as recompensas lhe estiverem associadas.

Esta individualização, concretizada numa remuneração variável em prémios de produção, implica que, à partida, se estabeleçam determinados níveis a partir dos quais o indivíduo ou a equipa recebem o prémio. Este tipo de incentivos levanta algumas questões de tal modo que, nos países ocidentais mais avançados, a sua aplicação tem vindo a declinar. Por um lado, podem ter efeitos perversos quando os trabalhadores desenvolvem mecanismos de controlo do tempo de produção ou escondem "novas descobertas" que a permitem realizar mais rapidamente, de tal modo que invalidam o estudo dos tempos que está na base do estabelecimento da "produção normal", conseguindo, assim, facilmente aceder aos prémios; por outro lado, podem criar um clima conflituoso e de desconfiança entre os trabalhadores que têm oportunidade de aceder a este tipo de prémios, e os outros, para os quais este regime não está previsto dado o conteúdo do seu trabalho. Da mesma forma, se este tipo de padrões é facilmente estabelecido para processos de produção taylorizados, dificilmente são aplicáveis a sistemas de trabalho complexos, que integram o trabalho de vários indivíduos, pelo que se torna difícil a quantificação do produto final produzido por cada um. Neste caso, opta-se geralmente por prémios colectivos que serão divididos no interior da equipa. Este tipo de prémios ligados aos resultados individuais e colectivos não se encontram muito disseminados em Portugal. Contudo, "nos últimos anos, os prémios ligados à produção têm ganho uma certa expressão em determinadas empresas e/ou sectores de actividade - como na Indústria Têxtil - geralmente relacionados com os resultados individuais e, por vezes, fora do controlo sindical" (Almeida, 1992: 48).

Os prémios de assiduidade, na generalidade dos casos fixados fora do processo de negociação colectiva, têm vindo a ganhar significado nos últimos anos, nomeadamente em actividades como Têxteis, Vestuário e Calçado (Idem: 47).

Outra forma de individualização da remuneração é a designada de "modulação pessoal" (Baranger, Helfer, Bruslerie et al, 1990: 389), isto é, a retribuição do mérito individual. Consiste em atribuir uma remuneração adicional quando o trabalhador atinge bons níveis de desempenho "traduzidos em termos de qualidade e quantidade do esforço dispendido ou de qualquer outro critério relevante para uma eficaz realização do trabalho (Proença, 1994: 20). Novamente se põem as questões relativas à dificuldade de avaliação do desempenho: com base em que critérios? realizada por quem? com a participação ou não dos trabalhadores?... . Muitas das vezes, sendo estas realizadas pelas chefias são necessariamente parciais e encaradas como injustas. Por outro lado, quando se tratam de trabalhos que exigem um elevado grau de cooperação, é díficil avaliar o desempenho individual: nem sempre os resultados da equipa traduzem a cooperação de todos os seus membros.

Finalmente, temos a retribuição do desempenho organizacional que pode assumir diversas formas, nomeadamente a participação nos ganhos e nos lucros. A participação nos ganhos, exige um tipo de gestão participativo. Várias investigações recentes[22] demonstram que o poder de tomada de decisão tem impacto directo na produtividade, nos custos e nos lucros e aumenta a motivação dos trabalhadores na medida em que estes sentem que o seu desempenho se traduz numa melhoria da performance empresarial. A participação nos lucros baseia-se na partilha de uma determinada percentagem de lucros por todos ou determinados trabalhadores. Estes planos tendem sobretudo a ser atribuídos a quadros médios, superiores e dirigentes, fomentando a bipolarização entre estes e os trabalhadores do núcleo operacional.

3.1.2.2. Práticas de remuneração indirecta.

A remuneração indirecta abarca um conjunto de benefícios que as empresas concedem aos assalariados essencialmente sob duas formas: benefícios sociais e complementos de remuneração.

---

[21] Um maior desenvolvimento desta questão pode ser encontrado nomeadamente em Baranger, Helfer, Bruslerie et al (1990: 391).

[22] A título ilustrativo veja-se o estudo de Lawler (1990).

Tratam-se de concessões que ultrapassam as obrigações das empresas definidas nas regulamentações laborais convencionais e legais.

Os benefícios sociais concretizam-se em sistemas de protecção aos assalariados, sendo os mais frequentes os seguros de doença e acidentes profissionais, os seguros de vida, de saúde, bem como os complementos aos subsídios de doença e pensão de reforma ou ainda os planos de reforma. Temos igualmente, ainda que sejam menos frequentes, os esquemas de apoio à prossecução dos estudos ou os subsídios para creches/infantários e de gravidez/maternidade.

Os complementos de remuneração, conhecidos por *fringe benefits*, dirigem-se sobretudo aos níveis hierárquicos de topo. São considerados a inovação mais recente neste domínio (daí não nos abstermos de os tratar mínimamente, apesar de não se dirigirem aos assalariados do núcleo operacional) e têm como objectivo fidelizar os quadros às empresas, ao conceder-lhes acréscimos de rendimento e de bem-estar (Almeida, 1992: 259). São bastante apreciados porque funcionam como sinal de distinção social, tendo vantagens quer para os assalariados, quer para os empregadores, na medida em que estão isentos de tributação.

Para terminar, a abordagem das práticas de gestão dos RH e a título de reflexão remetemos para o que Coriat salienta numa das suas últimas obras. No Japão as práticas de RH que no Ocidente se aplicam apenas aos "colarinhos brancos" são também aplicadas aos "colarinhos azuis": emprego garantido, salário baseado no mérito e "mercado interno de trabalho" (1993: 88).

3.2. Tipologia de práticas de gestão dos RH.

A análise combinada das diferentes dimensões dos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade e de gestão das remunerações, permite-nos construir uma tipologia de gestão dos RH, a qual se baseou nos contributos dos diferentes autores abordados ao longo do ponto 3 deste capítulo.

O objectivo da sua concepção é servir de instrumento heurístico orientador da pesquisa empírica de modo a permitir enquadrar, de forma devidamente fundamentada, as práticas de gestão dos RH encontradas na realidade concreta das empresas objecto de estudos de caso.

A construção desta tipologia implicou a selecção, por um lado, de apenas dois subsistemas de gestão dos RH e por outro, dentro destes, a opção por apenas algumas dimensões, decompostas em subdimensões e respectivos indicadores que nos surgem como mais relevantes para a abordagem do nosso objecto de estudo[23]. Daí que esta tipologia esteja longe de estar completa e "perfeita", remetendo a sua construção para os problemas teórico- -metodológicos já equacionados para a tipologia de práticas de formação (cf. subponto 4.3. do cap. II). Ainda mais que no domínio das práticas de formação, os subsistemas de gestão dos RH abordados encontram-se intimamente articulados com repercussões contingenciais recíprocas e uma forte coerência interna.

Os três tipos de gestão dos RH construídos são os seguintes[24]:

- Gestão dos RH imediatista e utilitarista

Trata-se de um tipo de gestão dos RH muito próxima do que definimos como a primeira fase de desenvolvimento da função pessoal concretizada na "administração do pessoal".

Os RH internos não são valorizados. As práticas de mobilidade interna e de remuneração não se orientam no sentido do reconhecimento dos desempenhos laborais dos assalariados e, consequente motivação para o trabalho e para o projecto das empresas.

A gestão de carreiras é estruturada com base nos percursos previstos nos CCT sectoriais, bem como as remunerações, nas quais se cumpre estritamente os mínimos salariais definidos na grelha de classificação daqueles. A evolução na carreira é caracterizada por percursos longos e fechados no interior duma função ou profissão, tendo os assalariados que percorrer um elevado número de graus até chegar à categoria profissional de titular. O critério básico de promoção é então a antiguidade regido pelos automatismos impostos nos CCT.

Os aumentos salariais decorrem do que ficou acordado na negociação colectiva e assumem um carácter genérico aplicável a todos os assalariados. As práticas de individualização das remunerações são pouco frequentes, e sobretudo afectas aos operacionais sob a forma de prémios de assiduidade e de produtividade.

O não reconhecimento da importância dos RH na estratégia das empresas é igualmente visível, quando se privilegiam as admissões externas com base em critérios economicistas de curto prazo (as competências directa e imediatamente utilizáveis e a experiência profissional funcional), e se submetem

---

[23] V. anexo B a operacionalização metodológica do conceito de práticas de gestão dos RH.

[24] A leitura dos tipos gestão dos RH propostos deve ser acompanhada da visualização do quadro III.1 que segue a sua exposição analítico-explicativa.

os assalariados a contratos a tempo determinado que tendem a prolongar-se durante o período máximo de tempo definido legalmente. Procura-se manter um nível mínimo de efectivos permanentes e quando há necessidade de aumentar a produção opta-se por horas suplementares de trabalho ou pela subcontratação externa sob a forma de trabalho ao domícilio na medida em que é aquela, que, de entre as práticas de subcontratação, tem custos menos elevados.

As práticas de afastamento não são planeadas e assumem as mais diversas formas, sobretudo a cessação dos contratos a tempo determinado que são os que tendem a predominar nas empresas, a cessação por inadaptação ou por extinção do posto de trabalho, ou ainda a cessação por mútuo acordo, com a atribuição (ou não) dos créditos emergentes do contrato de trabalho.

Estamos face a uma gestão funcional e passiva dos RH, que privilegia o curto prazo e os encara como um custo a minorar.

- Gestão dos RH adaptativa e de ajustamento

Este tipo de gestão dos RH é um misto do tipo anterior com o de uma gestão desenvolvimentista e estratégica, assumindo características duma e doutra, ainda que detenha as suas próprias especificidades.

Ao nível dos recrutamentos, privilegia-se, para a maior parte dos operacionais, sobretudo os do mais baixo nível hierárquico, a contratação por via do "mercado externo de trabalho", submetendo-os a contratos de trabalho a tempo determinado; quando se trata de trabalhadores mais qualificados ou de cargos de chefia, opta-se pela promoção de profissionais internos que já conhecem a realidade empresarial, estando, assim, mais aptos a desempenharem eficazmente funções mais complexas. Os operacionais contratados devem deter competências directa e imediatamente utilizáveis, bem como uma experiência funcional, dando-se pouca atenção à detenção de diplomas escolares. Contudo, é dada importância privilegiada à possibilidade de contratar assalariados com experiência profissional em sentido lato na medida em detêm uma maior capacidade de adaptação às inovações tecnológicas do processo e do produto.

As empresas que apostam neste tipo de gestão dos RH procuram libertar-se de custos fixos em RH, tendendo a recorrer a práticas de subcontratação de serviços, nomeadamente na área da função pessoal e igualmente no domínio das actividades produtivas, quer pelo não investimento em equipamento específico que a sua produção lhes exige mas que é dispendioso ou pouco rentável, quer quando necessitam de fazer face a acréscimos de produção.

O efectivo permanente destas empresas é reduzido. Quando se coloca a possibilidade de ter de se recorrer a práticas de afastamentos, estes tendem a ser planificados, sem que, no entanto, sejam postos em marcha quaisquer dispositivos para o seu acompanhamento. As modalidades legais a que recorrem são diversas, nomeadamente a cessação dos contratos a tempo determinado, as reformas, as pré-reformas e as reformas antecipadas de modo a afastar os trabalhadores mais velhos e a substituí-los por outros mais novos, que consideram ter maior capacidade de trabalho, de adaptação à mudança e maior resistência à fadiga. A cessação de contratos por mútuo acordo tende a ter alguma expressão com a atribuição dos respectivos créditos emergentes.

Guiam-se frequentemente pelas grelhas de classificação das remunerações estabelecidas nos CCT sectoriais, mas tendem a ajustá-las às diferentes funções, remunerando acima daquelas. Estes ajustamentos salariais tendem a ser superiores para o enquadramento directo. Podemos deparar-nos igualmente com grelhas de classificação das remunerações estabelecidas com base no critério tipo de funções que, na sua essência, não diferem muito daquelas. Contudo, quer num caso quer noutro, os aumentos salariais tendem a ser gerais para evitar a acentuação das bipolarizações existentes ao nível do núcleo operacional, já que só o enquadramento directo tende a ser objecto de remunerações indirectas, nomeadamente no domínio do apoio à saúde, doença e reforma. Por sua vez, as remunerações directas variáveis tendem a assumir a forma de prémios de produtividade e de assiduidade para os operacionais, enquanto o enquadramento directo recebe uma retribuição por mérito individual. Verifica-se, assim, uma tendência para mobilizar e incentivar os RH internos, ainda que estas práticas atinjam sobretudo as chefias directas e intermédias.

As carreiras são marcadas, na generalidade das situações, por percursos fechados definidos por via dos CCT sectoriais; contudo, em alguns casos, sobretudo para os profissionais qualificados, temos percursos abertos entre profissões ou funções no interior duma mesma área profissional. No primeiro caso, o critério antiguidade prevalece, tornando a evolução das carreiras lenta, com um elevado número de níveis a percorrer; no segundo, o mérito individual surge como critério privilegiado de promoção: as carreiras são mais curtas, procurando-se acelerar os percursos previstos nos CCT.

Deparamo-nos com uma gestão dos RH dicotomizada, em que uma parte dos trabalhadores operacionais são encarados como um custo que se procura minimizar, enquanto os trabalhadores mais qualificados e o enquadramento directo são concebidos como um recurso em que é preciso investir no sentido de incrementar a sua motivação, quer para o desenvolvimento das suas competências, quer para os aliar ao projecto da empresa, e por esta via, retê-los no seu interior.

- Gestão dos RH desenvolvimentista e estratégica

A concepção fundamental que marca este tipo de gestão é a de que os RH, independentemente da sua função e posição hierárquica, constituem um elemento estratégico das empresas, nos quais é necessário investir para os incentivar, motivar e envolver na prossecução da estratégia e do projecto das empresas. A base de tal opção reside no facto de se considerar que a performance global das empresas depende da articulação optimizadora entre performance económica e performance social.

Assim sendo, verifica-se uma forte mobilização do "mercado interno de trabalho", estando os assalariados afectos a contratos de trabalho de tempo indeterminado. Só em última instância, e depois de esgotadas todas as possibilidades, se recorre ao "mercado externo". Nas novas admissões privilegiam-se os critérios diplomas escolares, experiência profissional em sentido lato e as competências relacionais/comportamentais, capazes de se traduzirem num conjunto de saberes/conhecimentos com potencialidades para se "multiplicarem" e desenvolverem, fomentando a capacidade de adaptação e de antecipação dos indivíduos às mudanças tecnológicas, organizacionais e comerciais, bem como ao conjunto de imprevistos e acontecimentos aleatórios que têm de enfrentar no quotidiano de trabalho. Deste modo, as empresas tendem a ter internamente capacidade de resposta às diferentes solicitações do mercado, e só em casos pontuais recorrem à subcontratação externa de actividades produtivas, até por que os princípios de gestão porque se pautam exigem um controlo acentuado da produção em todas as suas fases de modo a que todo o produto que é colocado no mercado seja detentor de parâmetros de qualidade capazes de promoverem a imagem das empresas, o que é frequentemente incompatível com situações de subcontratação.

As empresas optam por uma gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências, o que lhes permite gerir o "mercado interno de trabalho" de forma eficaz, de tal modo que os afastamentos, quando necessários, são planificados a médio prazo e acompanhados de medidas de reclassificação e/ou reconversão externa de modo a facilitar a reintegração dos trabalhadores no "mercado de trabalho". As medidas de afastamento utilizadas são frequentemente a reforma ou a cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo com a concessão de prémios de saída (como sejam planos de reforma e os apoios à recolocação), para além da atribuição dos créditos emergentes do contrato de trabalho.

Paralelamente, levam a cabo práticas de mobilidade interna baseadas num plano estruturado de carreiras próprio que prevê percursos abertos entre diferentes funções e profissões no interior de uma mesma área profissional ou entre áreas profissionais diferentes. Deste modo, a progressão na carreira é geralmente rápida porque o número de patamares a percorrer no interior de uma área profissional é relativamente diminuto, estando associada a critérios de mérito individual, desempenho grupal, acréscimo qualitativo e quantitativo de competências ou mesmo de inadaptação do assalariado ao posto de trabalho por o conteúdo deste menosprezar as suas potencialidades e conhecimentos. Os percursos profissionais entre áreas profissionais diferentes tendem contudo a ser mais lentos e regrados.

Para além deste tipo de incentivos à evolução profissional dos assalariados, as práticas de remuneração directa e indirecta tendem também a ser motivadoras. A grelha de classificação das remunerações é construída internamente com base nos critérios aptidão e conhecimento dos assalariados, sendo as remunerações nitidamente superiores às previstas nos CCT sectoriais. Os aumentos salariais têm um carácter geral, mas também hierarquizado de acordo com os diferentes grupos profissionais e as aptidões e conhecimentos dos trabalhadores. As práticas de remuneração directa variável são muito frequentes baseando-se no mérito individual para todo o núcleo operacional, bem como no desempenho organizacional, sob a forma de participação nos ganhos, sobretudo para o enquadramento directo. Também a remuneração indirecta abrange a totalidade dos trabalhadores e, para além das formas mais frequentes como é o caso do apoio à doença, à saúde e à reforma, existem todo um conjunto de outros incentivos, nomeadamente à prossecução dos estudos, à escolarização dos descendentes e de apoio à gravidez/maternidade. Trata-se de uma outra forma de reconhecer o esforço laboral dos sujeitos, que, assim sendo, se sentem motivados e envolvidos na sua contribuição para a prossecução dos objectivos das empresas.

A gestão dos RH é considerada uma função estratégica fundamental na definição e no desenvolvimento da estratégia global das empresas. Os RH são encarados como o único recurso com capacidade de auto-adaptação e de antecipação. Daí que se aposte na aquisição, desenvolvimento e estimulação das suas competências como garantia de uma eficaz performance empresarial.

O quadro III.1 sintetiza de forma esquematica os diferentes tipos de práticas de gestão dos RH acabados de expor.

4. As estratégias de formação das empresas.

4.1. Práticas de formação e de gestão dos RH: as estratégias de formação das empresas.

Na análise das estratégias de formação das empresas, partimos do pressuposto de que as práticas de formação podem conduzir a uma ruptura mais ou menos profunda e mais ou menos permanente com a situação profissional anterior dos assalariados, determinando o seu tipo de "integração" profissional no processo de reestruturação das empresas. Dirigida pelas empresas, esta "integração" é mediada por práticas de gestão dos RH que não são independentes das práticas de formação. Neste sentido, entendemos que as práticas de formação e de gestão dos RH se encontram associadas, constituindo o que designamos de estratégias de formação das empresas. Concebemos a existência de uma simbiose entre as práticas de formação e as práticas de gestão dos RH, ainda que postulando que são as primeiras que, mediadas pelas segundas, são determinantes das trajectórias profissionais dos assalariados. Por outro lado, consideramos que as práticas de formação têm um impacto directo ou indirecto nos comportamentos profissionais e nas condições de exploração das empresas, contribuindo ou não para a prossecução dos seus objectivos estratégicos.

A construção do conceito de estratégias de formação das empresas como variável central de análise - variável dependente principal - resulta do facto de considerarmos que qualquer empresa que leva a cabo práticas de formação desenvolve igualmente práticas de gestão dos RH, em consonância com aquelas. Isto é, estabelecemos um raciocínio de correspondência, ao nível teórico e analítico, entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH, de modo a dar conta, do ponto de vista heurístico, dos modos de gestão da mão-de- -obra, abrangendo estes as lógicas de "transformação" (Vaneecloo: 1982), de alocação, de mobilidade e de remuneração da mão-de-obra, avaliando o seu impacto nas trajectórias profissionais dos assalariados, constituindo estas uma das variáveis dependentes que consideramos ser determinada pela variável dependente principal, que deve ser assumida, deste ponto de vista, como variável explicativa daquela, e portanto como variável independente. O mesmo estatuto é atribuído aos comportamentos profissionais - variável dependente secundária -, com a diferença de que no quadro heurístico de análise estas são explicadas pelas práticas de formação (v. fig. III.1)[25].

A compreensão da opção por parte das empresas da prossecução de práticas de formação passa pela sua carência em matéria de competências dos RH e pela respectiva necessidade de

---

[25] A construção de modelos teóricos de análise da realidade empírica têm como objectivo orientar heuristicamente o trabalho de pesquisa, limitando o conhecimento duma realidade por natureza complexa e inatingível na sua globalidade. Permitem-nos, por conseguinte, definir as variáveis principais (dependentes e independentes) e respectivas relações em estudo, orientando a análise numa perspectiva simplificada e esquematizadora da realidade. Contudo, este tipo de modelização omite todo um conjunto de relações e interrelações entre as variáveis em estudo, e destas com outras que as determinam e são por elas determinadas, bem como todo o contexto envolvente. Tal não significa que as omissões do modelo sejam por nós ignoradas em termos analíticos, muito pelo contrário, procuramos dar conta, na medida do possível, de algumas das dinâmicas das relações que a realidade em estudo envolve e que assumem pertinência no interior do quadro teórico de análise construído.

aquisição ou, noutros casos, não exclusivos destes, da necessidade do seu desenvolvimento e actualização. Ora, os assalariados que participam em acções de formação, realizam um esforço pessoal adicional de desenvolvimento profissional, que só adquire sentido se fôr mínimamente reconhecido ao nível interno das empresas por práticas de gestão do emprego e da mobilidade e de remuneração compensatórias. Remete-nos, então, para o domínio das práticas de gestão dos RH que, por príncipio, consideramos estarem conectadas com as práticas de formação. A eficácia da formação, quer do ponto de vista dos assalariados, quer do ponto de vista dos dirigentes, vai depender em grande parte dos modos de gestão da mão-de-obra adoptados pelas empresas. Todavia estas opções, dependem da vontade política dos dirigentes de associarem ambas as práticas e, sobretudo da qualidade desta associação, que, por sua vez, é condicionada pela estratégia das empresas, pelos factores contingenciais internos e pela organização do trabalho (variáveis independentes e explicativas de grau 1).

Podemos definir, ao nível teórico, dois tipos fundamentais de estratégias de formação das empresas.

As **estratégias de formação "reactivas e passivas"** (adaptado de Des Hors, 1988: 55) em que a motivação e fidelização dos assalariados não é encarada como factor determinante da competitividade das empresas. A formação com objectivos conjunturais e imediatistas procura resolver problemas de adaptação da mão-de-obra a postos de trabalho individualizados baseados numa organização do trabalho assente em princípios tayloristas/fordistas. Na sua essência, as competências exigidas não se diferenciam qualitativamente das necessárias na situação de trabalho anterior, apesar das inovações, sobretudo de carácter tecnológico, frequentemente introduzidas. Pretende-se que as práticas de gestão dos RH assegurem uma flexibilidade quantitativa, privilegiando-se a admissão externa de indivíduos dotados dos novos perfis profissionais exigidos, bem como os que ocupam a base da hierarquia operacional, os quais são submetidos a contratos de trabalho a tempo determinado, diminuindo assim substancialmente os custos fixos em pessoal, nomeadamente os encargos salariais decorrentes da antiguidade. Estamos frequentemente face a empresas fortemente hierarquizadas, onde as fileiras promocionais são fechadas e restritas. Regidas por automatismos contratuais baseados em critérios de antiguidade, apresentam-se longas e demoradas, não se abrindo espaço para uma mobilidade inter-funções e inter-profissões. As políticas de baixos salários premeiam sobretudo resultados individuais, negligenciando comportamentos e resultados colectivos. Se se esperam alguns resultados potenciadores da formação em termos de performance das empresas, estes são frequentemente pervertidos pelas próprias práticas de gestão dos RH. O não reconhecimento do empenhamento individual, o não envolvimento dos assalariados nos processos decisórios inerentes à actividade formativa, a sua desadequação face aos projectos sócio-profissionais, associados à ausência de um diploma de frequência que legitime e valide interna e externamente os seus saberes/conhecimentos, determinam uma fraca motivação dos assalariados para a formação, tornando-a inútil e ineficaz para ambas as partes envolvidas no processo formativo. Neste caso, as políticas de gestão dos RH surgem com o estatuto de variável dependente e de ajustamento às restantes opções estratégicas das empresas; estas tendem a optar por estratégias ao nível tecnológico e do par produto/mercado que se ajustem mais ou menos facilmente aos saberes e competências dos seus RH. Os investimentos em formação são mínimos, incidindo, particularmente, na função produtiva e naquelas absolutamente imprescindíveis a uma adaptação imediatista das competências detidas pelos trabalhadores. Os processos de afastamento são tanto mais fortes quanto mais facilmente exequíveis de forma rentável e "pacífica". Estamos face a processos de reestruturação curativos e defensivos pouco onerosos e de fácil realização no curto prazo, mas que põem em causa a viabilidade das empresas a médio/longo prazo.

Em sentido oposto, as **estratégias de formação "pró-activas"** (Idem), orientam-se para o envolvimento e implicação dos assalariados no projecto das empresas. Procuram valorizar os RH internos, com práticas sistemáticas de recrutamento interno assentes em fileiras promocionais e planos estruturados de carreira relativamente abertos e flexíveis. A formação contínua aparece como garante de tal projecto. Com consequências de carácter estrutural, assegura a necessária actualização, renovação e/ou reconversão de competências. O esforço individual e colectivo em formação é reconhecido e legitimado pela existência de um forte "mercado interno", por práticas remuneratórias motivadoras e atractivas baseadas no mérito individual e no desempenho organizacional e por um conteúdo de trabalho enriquecido. Uma política de gestão dos RH capaz de reter os assalariados e potencializar o seu empenhamento na estratégia das empresas.

Estas práticas orientadas para a valorização dos RH têm geralmente na sua base processos formativos desenvolvimentistas e estratégicos que procuram associar as necessidades e as exigências das empresas às necessidades e às expectativas dos assalariados. Tratam-se de modalidades de gestão do emprego e das competências que exigem tempo e, como tal, são incompatíveis com vínculos contratuais precários e elevadas taxas de *turn-over*. A permanência dos trabalhadores nas empresas é sinónimo de "capitalização das competências", condição *sine qua non* de uma eficaz performance social e económica. A formação é também perspectivada pelas próprias empresas como uma via de consolidar

ou inflectir as trajectórias profissionais dos sujeitos de acordo com os seus projectos sócio-profissionais que, neste contexto, surgem como uma pedra angular do próprio projecto das empresas. Neste caso, as práticas de gestão dos RH surgem com o estatuto de variável estratégica, o que conduz as empresas a apostar em práticas de formação orientadas para a melhoria, qualitativa e quantitativa, do nível de saberes/conhecimentos e das diversas competências dos colectivos assalariados. Estas estratégias mais prometedoras pautam-se por princípios de reestruturações preventivas e ofensivas, que exigem investimentos duradoiros em formação, numa perspectiva de investimento em formação, com efeitos performativos frequentemente concretizáveis apenas a médio/longo prazo. Este tipo de alinhamento passa pela consideração da política de gestão dos RH e de formação como uma variável endógena do processo de reestruturação, com um estatuto idêntico ao das restantes componentes da estratégia empresarial.

Desta problematização decorre a articulação de duas questões centrais de análise: por um lado, "os modos" como as empresas organizam a "integração" profissional dos seus assalariados através da sua estratégia de formação, isto é, pelo desenvolvimento de práticas de formação mediadas por práticas de gestão dos RH, condicionam os tipos de trajectórias profissionais; por outro, os tipos de práticas de formação prosseguidas repercutem-se nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas. De uma mera reclassificação/especialização individual imposta e resultante de práticas de formação imediatistas e utilitárias a uma reconversão activa, finalizada e envolvendo os colectivos de trabalho, há toda uma série de opções de natureza e de grau com impactos diferenciados ao nível das trajectórias, dos comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração das empresas. Trata-se de saber quais são estas opções, como se processam as relações em causa e quais as razões que lhes estão na origem, recusando acepções simplistas e lineares sobre as relações em análise.

Deste modo, a "integração" profissional dos assalariados é ela própria equacionada numa dupla óptica de gestão: por um lado, trata-se de uma gestão de trajectórias profissionais com repercussões ou não na recomposição dos estatutos profissionais dos assalariados e, por outro, trata-se de assegurar a gestão da mobilização dos RH no interior das empresas através de uma melhoria pretendida dos seus comportamentos profissionais, perspectivando os objectivos das empresas e o incremento da sua capacidade competitiva.

É aqui lugar para formular duas das nossas questões fundamentais orientadoras da análise que pretendemos realizar com base no modelo explicativo (cf. fig. III.1), cuja capacidade heurística nos permite compreender :

- Qual a relação que se estabelece entre as diferentes <u>práticas de formação</u> encetadas pelas empresas e o reforço ou não da sua <u>capacidade competitiva,</u> esta entendida e operacionalizada através do conceito de <u>comportamentos profissionais</u> dos assalariados e das condições de exploração das empresas?
- Qual a relação existente entre as diferentes <u>estratégias de formação</u> postas em prática pelas empresas e os diferentes tipos de <u>trajectórias profissionais</u> dos assalariados? Trata-se de saber como é que o desenvolvimento de estratégias de formação (entendidas como práticas de formação mediadas por práticas de gestão dos RH) é determinante dos tipos de trajectórias profissionais dos assalariados, de que forma se processa esta relação e quais as razões que lhe estão na origem.

4.2. <u>Organização do trabalho e práticas de formação: seu impacto nos comportamentos profissionais e nas condições de exploração das empresas</u>.

A análise das práticas de formação no interior das empresas encontra-se necessariamente associada à forma de organização do trabalho do seu sistema de produção, na medida em que se espera que a formação tenha um impacto directo ou indirecto nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas.

Numa explicitação genérica e simples mas, quanto a nós, esclarecedora, Liu (1983: 23) considera que à organização do trabalho se encontra subjacente a "tarefa global" das empresas, isto é, o conjunto de actividades necessárias à realização de um determinado produto (bem ou serviço), a qual implica um sistema técnico e RH com competências adequadas. A realização da "tarefa global" deve ter ainda presente os constrangimentos económicos externos, bem como, acrescentamos nós, sociais, culturais e políticos.

A partir destes pressupostos, Liu considera como fundamental na organização do trabalho analisar como é que o trabalho pode ser dividido entre os assalariados e, concomitantemente, como pode ser realizada a sua coordenação, garantido simultaneamente o controlo das actividades e uma adaptação ao exterior.

Este equacionamento tem vindo desde sempre a colocar-se, nomeadamente com Taylor, que opta por uma especialização das tarefas coordenadas de forma encadeada em linha, sob supervisão directa de um superior hierárquico. Todavia, designadamente com a Escola Sócio-Técnica (Ortsman,

1978: 139-213), a concepção do trabalho foi sofrendo alterações, equacionando-se a possibilidade de postular formas mais orgânicas de trabalhar. Neste sentido, como alternativa ao modelo mecanicista postulado por Taylor, Fayol e Ford, têm-se vindo a desenvolver outros modelos de organização do trabalho, pautados pelo alargamento e enriquecimento das tarefas, assim como pela formação de grupos de trabalho. Tais modelos de organização do trabalho obrigam a repensar o carácter parcelar, repetitivo, isolado e dependente das tarefas inerentes aos princípios da OCT, bem como o fosso existente entre as actividades de execução e as de concepção, coordenação e controlo (Liu, 1983).

Trata-se de reformular não apenas o conteúdo técnico-prático das tarefas, a forma como estas se encontram coordenadas e o tipo de controlo que é exercido, mas também o grau de autonomia e de responsabilidade que deve ser assumido por cada trabalhador, associado a uma fusão e simultaneidade presentes na concepção, coordenação e execução do trabalho.

A partir dos anos 70, aos processos de inovação organizacional iniciados com um carácter pontual e experimental, vêm-se juntar um conjunto de inovações tecnológicas que culminam no aparecimento de novos sistemas técnicos de trabalho. Porém, existem diferenciações quanto às orientações dadas ao novo modelo de desenvolvimento técnico- -organizativo. Seguindo de perto a perspectiva exposta por Kovács, Cerdeira, Bairrada et al (1994: 128-131) podemos deparar-nos com duas estratégias tipo:

- uma "estratégia tecnocêntrica" (Idem: 128-129) que aposta na primazia do factor técnico, ignorando a importância de todos os outros recursos materiais e humanos das empresas. "As novas tecnologias são entendidas como meios de substituição da competência humana (manual e intelectual) pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos processos produtivos" (Idem: 128). Inerente está uma concepção de organização do trabalho muito próxima da OCT;

- uma "estratégia antropocêntrica" (Ibidem: 128-129) em que os RH são encarados como factor fundamental de incremento das potencialidades que as inovações tecnológicas propiciam. A eficácia da organização do trabalho do sistema de produção depende directamente das competências dos RH, da sua motivação e interesse pelo trabalho realizado, do seu desenvolvimento intelectual/cognitivo e, consequentemente, da sua capacidade de reacção a acontecimentos aleatórios, de resolução de problemas e de antecipação da mudança aos diferentes níveis do processo produtivo.

Deste modo, enquanto na primeira perspectiva, se reduz a autonomia dos trabalhadores na realização das tarefas, simplificando-se o trabalho e subestimando-se os seus saberes/conhecimentos, tendendo-se para uma organização do trabalho do tipo neo-tayloriano, na segunda é-lhes exigida uma melhoria qualitativa das competências com objectivos de maior autonomia e responsabilidade na execução das suas funções, caracterizadas, agora, por um grau de complexidade e de diversificação acrescido porque associadas a NFOT. Na base destes novos modos de organização do trabalho orientados pelos princípios da organização qualificante estão quatro critérios chave: a descentralização, o desaparecimento rígido de fronteiras entre áreas funcionais de trabalho, a integração das funções e a polivalência[26].

Ora, as práticas de formação no interior das empresas devem ser entendidas relativamente a uma necessidade de aquisição, desenvolvimento e actualização de competências. No entanto, terão objectivos e impactos diferenciados ao nível dos comportamentos profissionais dos assalariados segundo se privilegie uma ou outra tendência de organização do trabalho, isto é, consideramos que existe uma forte coerência entre os tipos de práticas de formação presentes nas empresas e a forma como o trabalho está organizado e dividido no seu interior.

Saliente-se que as práticas de formação podem estar, ou não, associadas à alteração dos conteúdos das actividades de trabalho. Partimos do pressuposto, de que a organização do trabalho nas empresas pode manter-se inalterada nos seus traços fundamentais, apesar das práticas de formação poderem estar associadas a modificações ao nível micro dos conteúdos efectivos do trabalho. Estas alterações remetem para os desempenhos profissionais em actividade de trabalho que não são exclusivamente apreendidos pela análise global da organização do trabalho imperante nas empresas. Cabe-nos aqui formular uma outra questão fundamental orientadora da pesquisa empírica:

- Em que medida as <u>práticas de formação</u> estão ou não associadas a alterações do <u>conteúdo da actividade de trabalho</u>?

Deste modo, procuramos analisar de que forma o funcionamento do processo de trabalho no interior das empresas se articula com os subsistemas das práticas de formação, particularmente os que dizem respeito à orientação e desenvolvimento/implementação da formação. Através do conceito de comportamentos profissionais propomo-nos analisar a relação entre a organização do trabalho nas empresas e as suas práticas de formação.

Trata-se de postular, no contexto teórico da abordagem societal, que "as qualificações enquanto qualidades/atributos/características dos trabalhadores só são reconhecidas e só existem efectivamente quando postas em prática no local de trabalho. Assim a qualificação em si não tem sentido, senão por

---

[26] Um maior desenvolvimento desta problematização dos sistemas tecnocêntricos e antropocêntricos encontra-se em Kovács, Ferreira e Santos (1994: 6-16, 47-54).

referência a um espaço profissional que a produz, reconhece ou não" (Oliveira in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 212).

Na perspectiva de Le Boterf (1989a), avaliar os efeitos da formação pressupõe que se tenha em conta diferentes níveis de impactos. O primeiro trata de uma avaliação de cariz pedagógico que procura detectar os efeitos da formação sobre os conhecimentos dos assalariados, verificando se os objectivos do programa de formação foram alcançados e se os saberes/conhecimentos foram realmente adquiridos (Idem: 145-148). Não é porém este tipo de avaliação que retém aqui a nossa atenção, mas sim a avaliação de cariz profissional que, em Le Boterf, assume duas dimensões: avaliar os efeitos da formação, ao nível dos comportamentos profissionais dos assalariados em situação de trabalho e ao nível das condições de exploração das empresas. São sobretudo estas duas dimensões de análise que nos são mais caras e que nos interessa explorar.

Na primeira dimensão - avaliação dos efeitos da formação nos comportamentos profissionais - trata-se de aferir em que medida os saberes/conhecimentos adquiridos na formação se traduzem em comportamentos profissionais em situações reais de trabalho, o que exige um referencial de conhecimentos/saberes e competências prévias que permitam a sua comparação com os comportamentos actuais (Ibidem: 148-151). Na ausência de referenciais, a análise empírica, neste domínio, baseia-se numa comparação, realizada pelos próprios assalariados, entre os seus comportamentos profissionais nas situações de trabalho anteriores e posteriores à frequência das acções de formação. Sendo assim, a abordagem realizada incide sobre as representações dos trabalhadores sobre os seus comportamentos profissionais na realização das suas tarefas, definidas aquelas enquanto "formas específicas de conhecimento social que configuram o saber de sentido comum socialmente construído" (Moscovici, 1984: 7 citado por Blanch, 1990: 159). O efeito da formação sobre os comportamentos profissionais é avaliado através da análise que os trabalhadores fazem do conteúdo do trabalho, nomeadamente em termos do grau de responsabilidade e de autonomia, do grau de complexidade das tarefas, do ritmo que lhe é imposto, da capacidade de controlo da qualidade do trabalho realizado e da sua especialização, multivalência ou polivalência.

A segunda dimensão incide sobre uma avaliação dos efeitos da formação nas condições de exploração das empresas. Segundo Le Boterf, este tipo de avaliação, mais complexa, é fundamental do ponto de vista do "investimento em formação" na medida em que consiste em saber qual a influência da formação nos modos operatórios e parâmetros físicos de exploração das empresas, exigindo igualmente um referencial de exploração. Este referencial nem sempre está inventariado e, deparados com a sua ausência, retemos apenas alguns dos refenciais propostos pelo autor, nomeadamente os ganhos de produtividade, o índice de defeitos, a taxa de *turn-over*, a taxa de absentismo e a taxa de acidentes de trabalho (Le Boterf, 1989a: 151-154). A formação pode ter um efeito positivo nestes parâmetros, traduzindo-se nomeadamente numa diminuição dos custos ocultos[27] com grande peso na capacidade económica e financeira das empresas e, consequentemente, na melhoria da sua capacidade competitiva.

Num estudo realizado por Paul (1989: 45-48) para a realidade empresarial francesa em 1983, o autor demonstra a existência de uma relação positiva entre as performances económicas das empresas e o nível de formação dos seus assalariados, nomeadamente ao verificar que "os sectores mais produtivos são os que têm níveis de formação mais elevados" (Idem: 46). Ainda que pacífica, a relação positiva entre competitividade económica e nível de qualificação dos RH não é completamente conhecida e dominada (Lopes, 1993: 170). Neste sentido, e para o caso particular das empresas nacionais com elevadas carências em RH qualificados, consideramos que as práticas de formação no seu interior constituem um factor potencial de aumento da sua capacidade competitiva.

Todavia, tal como afirma Lopes (in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 176) "a formação tem de ser considerada pelas empresas como um investimento, mas este só será rentável se se reunirem as condições dum «co-investimento»". Ou seja, só um investimento conjunto na formação por parte das empresas e dos assalariados poderá transformar o investimento imaterial daquelas num investimento "rentável" para ambas as partes envolvidas e, consequentemente, melhorar a performance empresarial.

O reconhecimento da formação enquanto "co-investimento" pressupõe considerar que os impactos da formação nos resultados das empresas estão condicionados pelas suas práticas de gestão dos RH que, por sua vez, se repercutirão na possibilidade de evolução ou não das trajectórias profissionais dos assalariados. Tal pressuposto significa que as estratégias de formação das empresas se podem orientar para um pólo de reconhecimento ou para um pólo de negligência dos esforços individuais e colectivos em formação. Esta última opção, dando origem a trajectórias não evolutivas,

---

[27] Para um maior desenvolvimento da problemática de abordagem e das metodologias de resolução dos problemas postos às empresas pelos custos ocultos resultantes, nomeadamente do absentismo, dos acidentes de trabalho, do *turn-over* e da não qualidade, consulte-se Savall e Zardet (1991).

pode traduzir-se em efeitos perversos para a própria performance empresarial que, deste modo, acaba por reproduzir os efeitos de um investimento improdutivo do ponto de vista dos assalariados.

4.3. Estratégias de formação: seu impacto nas trajectórias profissionais.

4.3.1. O conceito de trajectória versus carreira: uma opção teórico-metodológica na avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas.

O conceito de trajectória profissional por que optamos para avaliar o impacto das estratégias de formação das empresas na evolução dos percursos sócio-profissionais dos assalariados remete para uma análise dinâmica de um período longo da vida do indivíduo. Pretendemos, deste modo, acompanhar o percurso profissional dos sujeitos, desde a sua entrada na vida activa até à sua situação profissional de emprego actual. Tal análise implica ter em conta as diferentes situações profissionais vivenciadas pelos agentes que consideramos serem resultantes de variáveis estruturais inerentes ao sistema de emprego onde se inserem, com particular atenção para os modos de gestão da mão-de-obra de que têm sido alvo, bem como para variáveis biográficas, das quais destacamos a sua origem social de classe e os seus diplomas escolares e profissionais.

A trajectória define-se como "um lugar estratégico entre os traços estruturais do mercado de trabalho e o percurso sócio-económico dos indivíduos" (Spilerman, 1977 citado por Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 149). Optando por este tipo de perspectiva "o conceito de trajectória profissional permite considerar o conjunto de acontecimentos profissionais que marcam o percurso do indivíduo e dar-lhes um sentido ao reconstruí-los por relação aos movimentos de conjunto que estruturam o mercado de trabalho" (Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 146). Assim equacionado, o referido conceito permite-nos abarcar a história sócio- -profissional dos agentes numa perspectiva dinâmica em que cruzamos o seu passado biográfico, escolar e profissional com a sua situação profissional presente, bem como com as suas perspectivas de futuro, associadas ao um possível projecto sócio-profissional. Paralelamente, permite-nos dar conta dos constrangimentos estruturais económicos e sociais que foram moldando o seu percurso, nomeadamente as oportunidades de acesso à educação e ao primeiro emprego, bem como a forma como aquele foi sendo guiado no seio do sistema produtivo em geral, e dos modos de gestão da mão-de-obra em particular.

Postulamos, assim, que as trajectórias profissionais são determinadas pelos seguintes "filtros" ou mediações sociais:

- a origem e as desigualdades sociais de acesso à educação/formação e de entrada na vida activa, sendo esta última determinada pelas primeiras;
- os empregos ocupados pelos indivíduos ao longo do seu percurso profissional na medida em que, sendo as trajectórias essencialmente "construtivistas", os saberes/ conhecimentos e competências adquiridos num emprego são determinantes das possibilidades de transferibilidade para outros (adaptado de Lopes, 1993: 142);
- as estratégias das empresas no domínio das práticas de gestão dos RH na medida em que determinam o tipo de relação de trabalho e de emprego de que os trabalhadores vão sendo alvo e o tipo de "integração" profissional mais ou menos qualificante, condicionando as suas atitudes e valores face ao trabalho/emprego;
- os projectos sócio-profissionais futuros dos indivíduos que, influenciados pelo "sistema educativo em sentido lato" (Rodrigues, 1991: 122), são importantes no seu posicionamento no plano simbólico-ideológico face ao "mercado de trabalho".

A perspectiva de análise referida leva-nos a recusar o conceito de carreira aplicado ao estudo do percurso sócio-profissional do sujeito por o consideramos demasiado redutor. O conceito de carreira refere-se fundamentalmente à sucessão de empregos ocupados pelos indivíduos no interior duma profissão e frequentemente no seio de uma mesma instituição (Paul in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 149). Ora, tendo nós como objectivo avaliar o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas dos assalariados, remeter-nos- -emos exactamente para a análise da evolução da situação profissional do indivíduo no seio de uma empresa particular, o que não significa que os assalariados se mantenham na mesma profissão ou função, nem que o seu percurso profissional se tenha limitado àquela empresa. Temos como propósito analisar a totalidade do percurso sócio-profissional, educativo e formativo dos agentes, antes da admissão para as empresas onde se encontram actualmente a exercer a sua actividade profissional, realidade esta não abrangida pelo conceito de carreira, o qual é, do nosso ponto de vista, demasiado linear e simplista ao limitar a análise a uma profissão no interior duma organização. Por outro lado, o conceito de carreira é considerado como uma das dimensões de análise das trajectórias profissionais internas dos trabalhadores, sendo utilizado para captar a evolução ou não do estatuto profissional dos sujeitos no interior das empresas. Da mesma forma, o conceito de carreira não dá conta da importância do futuro profissional expectado pelos agentes, o qual pode ter um papel decisivo nas suas trajectórias profissionais, consoante as

oportunidades surgidas e possibilidades de escolha, excluindo assim da análise os projectos sócio-profissionais como condicionadores, em diferentes graus, do presente e do futuro profissional dos indivíduos. É claro que estes projectos são estruturados pelas "«oportunidades típicas», socialmente condicionadas, de desenvolvimento ou de orientações biográficas" (Passeron, 1989: 18) dependentes do capital social, cultural e económico adquirido pelo indivíduo no seio de várias instituições de socialização.

Os projectos sócio-profissionais dos agentes são assim um elemento do seu *habitus*, o qual é diferenciado entre grupos e classes sociais, na medida em que às trajectórias sociais se encontra inerente uma singularidade. A estas correspondem "séries de determinações ordenadas e irredutíveis umas às outras: o *habitus* que, a cada momento, estrutura, em função das estruturas produzidas pelas experiências anteriores as experiências novas que afectam essas estruturas nos limites definidos pelo seu poder de selecção, realiza uma integração única, dominada (...) por experiências estatisticamente comuns aos membros de uma mesma classe" (Bourdieu, 1980b: 102). Não podemos, contudo, deixar de salientar que no espaço societal resultado do cruzamento dos constrangimentos em que os agentes actuam, há uma margem de autonomia relativa, isto é, os indivíduos detêm determinadas aspirações (do foro do desejo e do idealizado) e expectativas (definidas em função das oportunidades e dos recursos de que dispõem) face ao seu futuro profissional, não necessariamente reprodutoras da sua vivência. Ou seja, ainda que as aspirações e expectativas tenham a sua génese "no contexto histórico de uma sociedade e de grupos que dela fazem parte" (Chombart de Lauwe, 1975: 268-269), os agentes têm um papel criativo, não necessariamente reprodutor, da estrutura social. Há assim eventualmente lugar para a realização das aspirações dos sujeitos num projecto. O conhecimento dos projectos dos indivíduos constituiu um recurso importante para as empresas na definição das suas práticas de gestão dos RH, o qual é acrescido se houver uma compatibilização daqueles com o projecto das empresas.

Contra todas estas lacunas, o conceito de trajectória profissional permite-nos dar conta das estruturações agindo a montante e da sua ligação a jusante (adaptado de Passeron, 1989: 21) no percurso profissional do indivíduo, bem como da "«interiorização do provável»" (Idem), isto é, do "campo dos possíveis" (Bourdieu, 1979a: 122) que existe no universo mental de cada sujeito em termos das suas aspirações e expectativas. Seguindo assim a perspectiva de Oliveira (1993: 34), consideramos que a potencialidade heurística dos conceito de trajectória profissional reside no facto de permitir uma análise que cruza os constrangimentos das estruturas com a liberdade de escolha dos indivíduos na condução dos seus percursos profissionais.

Do ponto de vista metodológico, a apreensão das trajectórias profissionais não se pode limitar ao método retrospectivo baseado nas histórias de vida, nomeadamente pelo recurso ao modo como os indivíduos as expressam quando lhes pedimos que reconstruam as diferentes etapas do seu passado profissional (adaptado de Coutrot e Dubar in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 12) na medida em que ficaríamos limitados às suas representações frequentemente enviesadas. Deve-se igualmente procurar abarcar os constrangimentos estruturais onde os percursos profissionais tomam forma. Daí que, a utilização de metodologias longitudinais que procuram cruzar aquelas abordagens com os métodos transversais (caracterizadas pelo questionamento em intervalos regulares de populações idênticas, mas sem permitir um nível de fidelidade suficiente), sejam os mais adequados à análise das trajectórias profissionais (Idem: 13). O metodo longitudinal consiste então em seguir um conjunto de agentes em vários anos das suas trajectórias profissionais e repetir a interrogação em intervalos regulares (Ibidem), analisando a situação profissional concreta do indivíduo em cada momento particular, na medida em que se considera que a dimensão espacio-temporal é fundamental para controlar uma verdadeira avaliação das trajectórias profissionais.

A metodologia por nós adoptada consubstancia-se numa análise longitudinal realizada num momento particular da vida dos indivíduos, em que se combina um tipo "abreviado" de histórias de vida com uma análise estrutural das situações de emprego que marcam os vários momentos da sua vivência profissional condicionados por mecanismos legais, convencionais ou de carácter interno às próprias empresas e que correspondem a uma situação real no verdadeiro sentido da palavra. Paralelamente, os percursos são enquadrados no contexto económico, político, social e institucional envolvente.

A análise empírica que realizamos no âmbito das trajectórias profissionais centra-se nos assalariados que após a frequência de as acções de formação se mantiveram a trabalhar nas empresas, trajectórias estas que designamos de internas, excluindo a abordagem das trajectórias profissionais externas, ou seja, das trajectórias dos trabalhadores que após a formação abandonaram as empresas.

A identificação e a avaliação das trajectórias profissionais internas é realizada através de uma análise dinâmica das diferentes situações de emprego pelas quais os agentes passaram, as quais são caracterizadas por conjunto de dimensões, subdimensões e respectivos indicadores. O seu estudo e classificação exigiriam a priori a elaboração de uma tipologia susceptível de funcionar como guia de orientação da análise empírica. É-nos contudo impossível construir este tipo de instrumento heurístico dada a complexidade das dimensões e subdimensões seleccionadas e respectivos indicadores, bem como da perspectiva de análise diacrónica e longitudinal das várias situações de emprego vividas pelos

indivíduos que se pretende realizar[28]. Todavia, concebemos uma tipificação prévia de modo a analisarmos, em cada um dos momentos das situações de emprego consideradas, cada uma das dimensões caracterizadoras das trajectórias profissionais.

As dimensões de análise retidas para cada uma das situações de emprego constitutivas das trajectórias profissionais são seguintes:

- dimensão qualificação do trabalho, decomposta nas subdimensões conteúdo do trabalho no domínio das tarefas realizadas e dos postos de trabalho ocupados, qualidades requeridas pelas tarefas desempenhadas e grau de autonomia na sua execução[29];
- dimensão precaridade, decomposta nas subdimensões vínculo jurídico contratual e práticas de remuneração fixa e variável de que os assalariados são alvo;
- dimensão carreira em que a subdimensão considerada é apenas a categoria profissional.

A análise combinada, em cada uma destas dimensões, das diferentes subdimensões e respectivos indicadores dá origem a um índice que permite classificar as trajectórias profissionais em cada situação de emprego, em:

- desqualificada, não qualificada, qualificada e altamente qualificada para a dimensão qualificação do trabalho;
- precária ou não precária para a dimensão precaridade;
- titular, não titular, chefia ou em transição para a dimensão carreira[30].

Um maior desenvolvimento da análise e avaliação das trajectórias profissionais será realizado posteriormente, todavia, há que ressalvar que a avaliação de impacto realizada está longe de ser perfeita, uma vez que para além das estratégias de formação das empresas, há todo um conjunto de factores não controláveis que podem ter influência na trajectória profissional dos indivíduos.

4.3.2. Os novos condicionalismos das trajectórias profissionais num contexto de incerteza e instabilidade do emprego.

A análise das trajectórias profissionais enquanto objecto de estudo científico surgiu, com alguma intensidade, no domínio da Sociologia desde os anos 50, alargando-se rapidamente a estudos disciplinares do campo da Economia[31]. Neste período desenvolvem-se metodologias essencialmente qualitativas, baseadas numa análise manual de um número restrito de dados. A partir dos anos 80, os métodos destes trabalhos alteram-se, fruto das inovações no domínio do cálculo informático. Relativamente aos conteúdos dos mesmos, a maior parte dos estudos que datam dos anos 60, tratam as trajectórias na vertente da mobilidade profissional ascendente geralmente associadas a uma promoção social (Coutrot e Dubar in Coutrot e Dubar (dir.), 1992: 8), enquanto a partir dos meados dos anos 70 se assiste a uma viragem das temáticas analisadas resultantes das transformações societais globais: com o aumento do desemprego, das dificuldades de acesso ao "mercado de trabalho", com a intensificação das formas atípicas de emprego, o conteúdo destas investigações centra-se nos problemas da entrada na vida activa e nos processos de "transição profissional", salientando a importância dos processos de afastamento, de desemprego e de formação de reconversão nas trajectórias profissionais dos indivíduos[32].

Este novo contexto de instabilidade e de incerteza do emprego marca decisivamente as trajectórias profissionais. As empresas procuram reter o núcleo duro de operacionais, acrescendo e actualizando as suas competências, enquanto os restantes trabalhadores vivem situações de emprego precárias, sempre na eminência de um afastamento. Recorrem a práticas de formação com objectivos de exclusão e selecção. Isto é, a formação funciona com um duplo objectivo: como um meio de triagem, excluindo das empresas aqueles que não conseguem acompanhá-la e como uma via de qualificação do núcleo duro de trabalhadores que, seguindo-a, adquirem e desenvolvem as suas competências (adaptado de Broda, 1990: 41). As práticas de formação associadas a práticas de gestão dos RH selectivas vão determinar os tipos de trajectórias profissionais: uns são excluídos das empresas (e

---

[28] Para cada dimensão decomposta em subdimensões e respectivos indicadores são analisadas cinco situações profissionais, cujas combinações possíveis dão uma noção da complexidade de tal análise, o que torna impossível qualquer tipo de ensaio tipológico prévio de classificação final das trajectórias profissionais.

[29] V. no anexo F a definição dos perfis profissionais que serviu de fundamento teórico à análise da dimensão qualificação do trabalho.

[30] V. em anexo E a exposição metodológica acerca da construção dos instrumentos de análise teórico-empírica utilizados na análise e avaliação das trajectórias profissionais.

[31] Para um desenvolvimento da análise histórica dos estudos sobre o conceito de trajectória profissional, nestes dois âmbitos disciplinares v. Paul (1989: 103-112).

[32] Para uma abordagem das problemáticas da inserção e da transição no domínio das trajectórias profissionais consulte-se Tanguy (dir.) (1986: 49-95).

destes a nossa análise não pretende dar conta), outros mantêm-se, com trajectórias profissionais de tipos diversos quanto ao seu grau de qualificação, de precarização e de carreira. As alterações daqui resultante no domínio da relação de trabalho e de emprego e da "integração" profissional dos trabalhadores vão ter efeitos sobre os valores e atitudes destes face ao trabalho.

As práticas de formação nem sempre respeitam as aspirações e expectativas dos trabalhadores em termos dos seus projectos sócio-profissionais. Seguindo a perspectiva de Broda (1990: 44) as práticas de formação encerram em si as contradições entre as lógicas produtivas e as aspirações individuais e colectivas dos assalariados, orientando-se privilegiadamente para os trabalhadores do núcleo operacional com funções dominantes na divisão do trabalho, sendo sobretudo estes que vêem reconhecido o seu esforço em formação recompensado em termos das suas trajectórias profissionais. Para os restantes, a formação não tem qualquer poder inflectivo das trajectórias profissionais, sendo esta vivência uma desilusão desastrosa das suas expectativas e aspirações quanto à possibilidade de modificar a sua situação profissional. Deste modo, estes indivíduos têm tendência a viver o seu quotidiano de trabalho como algo obrigatório, porque imprescindível para garantirem a sua sobrevivência. É a dimensão instrumental do trabalho que se acentua em detrimento da dimensão expressiva, consequência do não reconhecimento do esforço formativo, do conteúdo empobrecedor do trabalho, bem como da precarização e instabilidade da situação profissional.

Questiona-se assim o valor da centralidade do trabalho na vida. Isto é, se por um lado, é consensual a afirmação do alto valor do trabalho nas sociedades industrializadas, em investigações mais recentes, nomeadamente o estudo de maior alcance sobre o significado do trabalho, conhecido pela designação MOW (Meaning of Work)[33], realizado em vários países em meados da década de 80, mostra a relação de carácter ambivalente que os indivíduos mantêm com o trabalho: por um lado, o trabalho é fundamental porque é um referencial psico- -social de ordenamento da vida, conferindo-lhe orientação, sentido e valor, para além de ter uma função económica básica; por outro, o trabalho é, muitas vezes, constrangedor e empobrecedor, impede a realização pessoal e o aproveitamento da plenitude da vida e do tempo livre. Este estudo demonstra, ainda, que o trabalho cumpre cada vez mais uma mera função instrumental ou extrínseca, isto é, assume uma orientação materialista (Inglehart, 1991), surgindo como um meio e não como um fim em si mesmo: um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança. A orientação pós-materialista do trabalho (Idem) associada a uma função expressiva e intrínseca de realização pessoal e profissional possibilitada pelo conteúdo enriquecedor do trabalho, concretizado na detenção de autonomia e responsabilidade e na satisfação da sua execução como algo gratificante em si mesmo, tem vindo a perder valor, sobretudo para os indivíduos menos escolarizados. Daqui resultam atitudes de desafeição ao trabalho, procurando os sujeitos outras esferas de realização pessoal, nomeadamente no domínio da família, da religião e/ou do lazer.

Contudo, a centralidade do trabalho é ainda hoje fortemente manifesta quando se verifica que os desempregados vivem uma situação de estigmatização social, de frustração e de traumatização psicológica, não só associadas à perda dos rendimentos económicos de sustentação familiar, mas sobretudo à perda do seu papel profissional que é um factor fundamental de definição do estatuto e da identidade pessoal dos agentes[34].

5. O modelo de enquadramento explicativo do objecto de estudo.

Expostos os eixos teóricos principais orientadores da pesquisa empírica, importa retomar, de modo sintético, toda a problematização realizada no decorrer da exposição dos capítulos anteriores, de modo a não perder de vista a importância decisiva do enquadramento macro e meso estrutural da análise.

As questões centrais de pesquisa concretizam-se em três objectivos fundamentais:

- avaliar e caracterizar o tipo de inter-relação existente entre práticas de gestão dos RH e práticas de formação;
- avaliar o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais internas dos assalariados que após a formação permaneceram na empresa, testando o seu poder inflectivo ou reprodutor naquelas;
- avaliar o impacto das práticas de formação nos comportamentos profissionais dos assalariados e nas condições de exploração das empresas de modo a captar como aquelas se repercutem na capacidade competitiva das empresas.

---

[33] O desenvolvimento deste estudo pode ser encontrado, nomeadamente em Crespo, Hernández e Álvaro (1988: 92-100).

[34] Um maior desenvolvimento desta problematização dos efeitos do desemprego encontra-se nomeadamente em Blanch (1990: 27-95).

Tal tipo de avaliação exige, por sua vez, que se enquadrem estas questões nos contextos macro e meso estruturais que marcam os processos de reestruturação produtivos, tendo em conta: as características do ambiente macro-económico, político, social e institucional do nosso país no decorrer, particularmente, das duas últimas décadas; as características do sistema de emprego local onde as empresas em análise estão inseridas enquanto resultado, ao nível meso, das diferentes articulações entre o sistema produtivo, o sistema de relações profissionais e o sistema de ensino-formação, o que nos permite dar conta das problemáticas em análise ao nível regional/local.

Ficam assim explicitados os constrangimentos estruturais a que as empresas estão expostas no domínio das práticas de formação e de gestão dos RH. A sua abordagem concretizada ao nível do espaço regional e sectorial de análise é objecto de tratamento no capítulo seguinte.

Deste modo, o modelo explicativo de enquadramento do objecto de estudo, abarcando todas estas dimensões permite-nos uma visão mais abrangente da complexidade das questões em estudo. Por outro lado, dá-nos uma noção de possíveis pistas analíticas que seriam importantes explorar no âmbito desta problematização mas que, por constrangimentos de tempo e de espaço, nos foram impossíveis concretizar: estamo-nos a referir à ausência do estudo das trajectórias profissionais externas, isto é, daqueles assalariados que, tendo frequentado as acções de formação, actualmente já não permanecem nas empresas, e que nos dariam, com certeza, um contributo enriquecedor para uma análise mais completa do poder inflectivo, ou não, das estratégias de formação nas trajectórias profissionais.

O modelo que se segue permite-nos dar conta, por um lado, da abordagem macro e meso estrutural e, por outro, salientar as questões fundamentais de pesquisa, bem como das exlcusões do modelo, servindo de referencial sintetizador da nossa perspectiva de análise[35].

---

[35] Esta modelização pretende ser mais alargada do que a proposta na fig. III.1 - modelo explicativo da análise empírica - na medida em que contempla as variáveis contextuais. Todavia, mantém as virtualidades e os limites apontados para o modelo anterior: cf. nota de pé de página 26 deste cap. .

CAPÍTULO IV
O ESPAÇO SECTORIAL E REGIONAL DO VALE DO AVE.

1. O cruzamento das dinâmicas regionais e sectoriais na definição do objecto de estudo.

O modelo teórico explicativo orientador da análise que propomos, procura equacionar a problemática da avaliação das estratégias e práticas de formação em empresas da ITV da região do Vale do Ave. Os objectivos que animam a nossa pesquisa e as questões a que procuramos responder, enquadram-se no contexto das reestruturações produtivas desta região, tendo-se analisado, em termos empíricos, alguns vectores das suas possíveis repercussões ao nível interno da empresa. Tal avaliação exige que não limitemos a análise ao nível micro das empresas, mas que a contextualizemos ao nível meso no cruzamento entre duas lógicas de análise e de intervenção particularmente pertinentes para a sua compreensão na perspectiva territorialista do novo modelo de desenvolvimento: as lógicas empresarial/sectorial e territorial que se afirmam na região do Vale do Ave.

No Vale do Ave, analisado no seu núcleo duro, mais restrito, que integra os concelhos de Fafe, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Santo Tirso[1], coexiste, segundo a nossa perspectiva teórico-conceptual, uma problemática de âmbito territorial com implicações na organização do sistema de emprego local, particularmente, no que concerne à nossa reflexão, ao nível do sistema produtivo local e do sistema de ensino-formação, bem como uma problemática de âmbito sectorial marcada pelo predomínio de um pólo de especialização produtiva na ITV e, consequentemente, por uma concentração do emprego neste sector.

A articulação destas duas dimensões de análise (já proposta no subponto 1.1. do cap. I) que se concretiza numa abordagem territorializada dos processos de reestruturação produtiva[2] do Vale do Ave remetem para o carácter integrador do território no desenvolvimento e prossecução das políticas de reestruturação produtiva, fundamentalmente das políticas industriais, de emprego e de formação. Esta perspectiva implica uma descentralização das decisões para o espaço regional/local, um maior protagonismo dos agentes e actores institucionais, a definição de prioridades e de esforços de coordenação que se estabelecem ao nível sectorial de uma forma sequencial no quadro das mudanças que se pretendem desenvolver[3] numa perspectiva de desenvolvimento endógeno da região aberta ao exterior.

Este tipo de abordagem das reestruturações produtivas traduz-se na emergência do território como variável explicativa do pluralismo dos modos de industrialização, ou seja, das organizações produtivas ou das formas de regulação (Silva, 1988: 2), situando-se, paralelamente, mais próximas das reais necessidades, aspirações e motivações dos agentes e actores institucionais envolvidos, nomeadamente dos sistemas produtivo e de ensino- -formação, das famílias e das suas opções sociais, educativas e profissionais, das autarquias e dos serviços locais.

A opção teórica em entrecruzar as lógicas territoriais e sectoriais de análise e de actuação justifica a definição do nosso objecto de estudo centrado em empresas com actividade económica no âmbito do STV localizadas na região do Vale do Ave. Tal opção é válida para a análise de qualquer região, mas surge-nos com maior pertinência aplicada a este contexto territorial particular, quer pelas suas especificidades sócio-económicas, quer pelo facto de ser actualmente uma das regiões nacionais alvo de toda uma série de programas comunitários e nacionais e de medidas de política de emprego e de formação de apoio ao seu desenvolvimento integrado, onde ganham relevo as que são direccionadas para actividade industrial, com o objectivo particular de fomentar o processo de reestruturação produtivo da ITV. A perspectiva de análise que postulamos prende-se, portanto, com o facto de considerarmos que a compreensão das dinâmicas produtivas, de emprego e de formação não podem estar dissociadas do contexto regional/local em que têm lugar, pois este último detém especificidades próprias não redutíveis a lógicas conceptuais homogeneizadoras de âmbito nacional.

Neste sentido, propomo-nos, ao longo deste capítulo, dar conta do entrecruzamento entre a lógica territorial e sectorial que caracteriza a região do Vale do Ave, realizando para tal uma caracterização do espaço regional em análise em termos da sua estrutura sectorial e do emprego. É antecedida de uma breve referência à importância que o STV adquire na economia nacional, bem como às novas condições de desenvolvimento de que vem sendo alvo, de modo a retermos com clareza a imprescindibilidade que assume a condução do seu processo de reestrutruração. Numa fase final far-se-á uma abordagem sintética do modelo de desenvolvimento produtivo desejável para a ITV nacional e regional a promover com base na proposta do novo paradigma comportamentalista da competitividade.

---

[1] Dos concelhos em análise, Fafe, Guimarães e Vila Nova de Famalicão enquadram-se administrativamente no distrito de Braga, enquanto Santo Tirso se integra no distrito do Porto.

[2] Declarações proferidas por Figueiredo, António Manuel (1994) no "Colóquio Reestruturação produtivas e políticas de emprego/formação" organizado pelo IEFP em Lisboa .

[3] Idem.

2. A ITV em Portugal.

2.1. A importância da ITV na economia nacional.

Desde o início do processo de industrialização português que a ITV tem tido um papel económico preponderante na indústria transformadora nacional, tradição esta que se mantém na actualidade, apesar do contexto conturbado em que o sector actua ao nível internacional. Do ponto de vista da economia e do emprego, a ITV[4], constitui um dos sectores industriais que assume maior relevância a nível nacional, particularmente, na região norte[5].

Em 1989, de entre os sectores industriais que mais contribuiram para a constituição do valor bruto da produção (VBP), destaca-se a ITV com uma quota parte de 15% para o total do VBP nacional. Para o mesmo ano, e se tivermos em conta as indústrias têxteis, do vestuário e do couro (ITVC) na sua totalidade, a sua contribuição para o VBP colocam-na na terceira posição com 19% do VBP da indústria transformadora nacional. Contudo, destaca-se a importância por si só da ITV que representa 81% do VBP criado no total da ITVC[6].

Simultaneamente, a ITV surgia como a actividade económica que obtinha um conjunto de receitas não negligenciáveis por via das exportações para o mercado comunitário. Embora a sua importância para a economia nacional já tivesse sido mais acentuada, continua em 1989 a manter a sua vertente tradicional exportadora, ainda que a sua diminuição, traduzida em perdas de quotas de mercado, indicie problemas graves de competitividade. Durante décadas, a ITV foi a base da nossa competitividade externa e simultaneamente o garante de um menor défice comercial, posicionando-se actualmente de forma significativamente diferente. Em 1989, as exportações da ITV representavam cerca de 30% das exportações nacionais, enquanto que as importações cifravam apenas em 9%, um indicador positivo da nossa taxa de cobertura. Para o ano seguinte, quer as exportações, quer as importações cresceram cerca de 1%[7]. Contudo, vários estudos[8] demonstram actualmente a diminuição da vertente exportadora e o aumento da importância das importações, sobretudo nos artigos de fio, fibras sintéticas e de equipamentos, e mesmo de tecidos, o que é indicador de uma deficiente resposta do subsector têxtil face ao crescimento verificado no subsector de fabricação de artigos de vestuário.

No que diz respeito à verdadeira criação de "mais-valia" interna ao STV, em 1990, a sua contribuição para o valor acrescentado bruto (VAB) nacional da indústria transformadora é de 18%, valor já realizado no ano anterior e que decresce cerca de 1% em 1991[9]. Em 1989, a ITVC contribuiu com 21% do VAB da indústria transformadora nacional, ocupando um lugar cimeiro. Novamente se atendermos ao peso da ITV no total da ITVC nacional, verificamos que estes dois subsectores representam 85% do VAB criado. Contudo este valor decresceu cerca de 3% em 1990 e 1991, representando cerca de 82% do total da ITVC nacional[10].

Não obstante a crise que grassa o sector, com o encerramento de empresas, a eliminação de postos de trabalho e o desemprego, a importância da ITV continua a manifestar- -se na sua contribuição para o volume de emprego nacional. Em 1989, a ITV representava 14% do total de estabelecimentos da indústria transformadora nacional e 31% das pessoas ao seu serviço. Nos anos de 1990 e 1991, embora o número de empresas tenha aumentado, respectivamente para 19% e 20% no total nacional, o número de pessoas ao serviço reduz 1% em relação a 1989, fixando-se para os dois anos em 30% do emprego da indústria transformadora nacional[11]. Apesar de se tratar de um sector com um volume de emprego elevado, caracterizado em Portugal por processos de produção, na generalidade, intensivos em mão-de-obra, os custos médios com pessoal são dos mais baixos da indústria tranformadora, apenas ultrapassados pela negativa pelas indústrias da madeira e da cortiça. De qualquer forma, e para o ano de 1991, o subsector das indústrias têxteis assume custos médios com pessoal superiores ao subsector da fabricação de artigos de vestuário, respectivamente 1.038 contos e 838 contos. No total da ITVC, os

---

[4] Ao referirmo-nos à ITV estamos a contemplar, no domínio da classificação das actividades económicas (CAE) a três dígitos, as indústrias têxteis (CAE 321) e a fabricação de artigos de vestuário (CAE 322) em conjunto. Quando optamos pela designação ITVC estamos a referir-nos ao CAE 32 que corresponde às indústrias têxteis, do vestuário e do couro.

[5] Os dados estatísticos de que dispomos para a caracterização da importância da ITV no continente, na região norte e no Vale do Ave limitam-se frequentemente aos anos de 1988, 1989, 1990 e 1991, com algumas excepções de dados mais recentes. Deste modo, dever-se-á admitir que, nos últimos anos, já se tenham verificado algumas alterações nas realidades em análise, pelo que ressalvamos qualquer desactualização possível.

[6] Fonte: INE (1989) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa

[7] Fonte: Idem; INE - (1990/1991), *Estatísticas das Empresas - Indústria*, Lisboa.

[8] Veja-se a título ilustrativo o trabalho realizado pela Oficina de Economia (1992: 102-103) para a indústria do vestuário.

[9] Fonte: INE (1989) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa; INE (1990/1991) - *Estatísticas das Empresas - Indústria*, Lisboa.

[10] Idem.

[11] Fonte: INE (1989) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa; INE (1990/1991) - *Estatísticas das Empresas - Indústria*, Lisboa.

custos médios com pessoal rondam os 927 contos, valor bastante inferior ao da indústria transformadora nacional de 1.275 contos[12]. Esta constatação não constitui uma novidade se atendermos que a competitiva da ITV se tem baseado nos baixos níveis salariais de uma mão-de-obra pouco qualificada, e consequentemente em produtos de baixa gama que sofrem hoje a concorrência dos NPI.

2.2. As novas condições de desenvolvimento da ITV nacional.

Da breve caracterização realizada, podemos concluir a manutenção da importância da fileira têxtil na economia e no emprego nacionais, apesar de a situação se vir a agravar, sobretudo a partir da década de 80, com sintomas de perda de competitividade, nomeadamente devido à pressão concorrencial crescente exercida pelos NPI, ao seu processo de modernização tardio, às carências de competências técnicas e gestionárias dos RH. Paralelamente, a entrada na CE e a orientação da política macro-económica nacional, particularmente da política cambial e monetária, trouxe novos problemas para o sector, dos quais se destaca, entre outras, a política de valorização do escudo e de restrições de acesso ao crédito. Estas e outras razões que teremos oportunidade de explorar, têm-se traduzido no esgotamento do modelo tradicional de desenvolvimento e na dificuldade de afirmação nacional e internacional da ITV, que se encontra actualmente "num período de impasse entre as indústrias internacionais de baixo custo de mão-de-obra e as dos países mais desenvolvidos com tecnologias de ponta e indústrias capital-intensivo" (Oficina de Economia, 1993: 11).

A ITV encontra actualmente um contexto internacional propício ao seu desenvolvimento, no âmbito quer do debate de um dos grupos de trabalho do *Uruguay Round* enquadrado nos ciclos de negociações no seio do General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), quer dos programas comunitários e nacionais de apoio à modernização e reestruturação do sector.

No domínio internacional, especificamente ao nível do GATT, o STV tem sido alvo de uma atenção particular, na medida em que se encontra numa situação particularmente complexa face às pressões concorrenciais decorrentes da abertura das fronteiras aos países extra-comunitários. Dada a importância que o STV assume não só em Portugal, mas na CE em geral, o Acordo Multi-fibras (AMF), que vigora desde 1974, funciona como um mecanismo de defesa do sector face às exportações dos países que não integram a CE. Neste sentido, depois de numerosas negociações, no último AMF foi definido o ano 2005 como limite do seu términos. Nessa altura deixarão de existir barreiras tarifárias à entrada na CE dos produtos têxteis vindos dos EUA, do Japão ou dos NPI. Este processo de abertura de fronteiras ocorrerá de forma gradativa, sendo liberalizados de forma crescente os produtos têxteis, passando os vários países (tal como se encontra previsto no âmbito do GATT), a concorrer no mercado em situação de igualdade, pautada por princípios de transparência e de respeito pelas pautas alfandegárias negociadas no quadro do GATT. Portugal depara-se assim com um importante desafio, tendo de, nos próximos dez anos, garantir todas as condições que lhe permitam enfrentar os processos de concorrência, frequentemente de países com estruturas empresariais dotadas de condições qualitativamente superiores, não só de produção, mas também de comercialização e de controlo de redes de informação, elementos estes que são e serão, no futuro, decisivos da performance competitiva das empresas. Por outro lado, tem igualmente a oportunidade de aceder mais facilmente a mercados extra-comunitários.

No âmbito do *Uruguay Round*, a ITV nacional foi alvo de atenção particular, com a aprovação do Programa de Modernização da Indústria Têxtil (PMIT) enquadrado no segundo Quadro Comunitário de Apoio (QCA) iniciado em 1994. O PMIT tem lugar num período de quinze anos, integrando-se numa estratégia nacional global para o sector com o objectivo de garantir a sua competitividade. O programa visa apoiar as empresas na concretização de projectos de modernização; criar um meio propiciador a processos de inovação; apoiar a área da comercialização; auxiliar a reconversão das unidades empresariais do STV com vista a absorver o volume de mão-de-obra entretanto libertada (Amaral, 1993: 17-18). Todavia, dada a necessidade de intervenção urgente, foi criado em 1993 o Programa Intercalar de Apoio aos Têxteis e Vestuário (PIATV) que pretende ser um programa prévio à implementação do PMIT (MPAT, MIE e MCT, 1992). Neste sentido, para além de apoiar programas nacionais de âmbito sectorial e regional já em curso - tais como a Operação Integrada de Desenvolvimento (OID) do Vale do Ave, o Sistema de Incentivos de Base Regional (SIBR), o Sistema de Incentivos à Diversificação Sectorial do Vale do Ave (SINDAVE), o Centro Tecnológico das Indústrias Têxteis e de Vestuário (CITEVE), o Apoio a Pequenos Projectos de Investimento (PPI) e as Redes de Cooperação, entre outros - abarca novas medidas, sendo de salientar o Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário (RETEX).

O RETEX constitui um programa destinado à modernização e reconversão da ITV em regiões particularmente afectadas pelo processo de reestruturação daquelas. Em Portugal, contempla um conjunto vasto de regiões, constituindo o Vale do Ave uma das áreas de intervenção privilegiada. Destina-se a apoiar a modernização de empresas não só da ITV, mas também de outras, quer orientadas para a diversificação dos tecidos produtivos regionais/ locais, quer para actividades de suporte à ITV, de modo a facultar a actualização tecnológica, o reforço da qualidade da base industrial e

[12] Fonte: INE (1990/1991) - *Estatísticas das Empresas - Indústria*, Lisboa.

das redes de comercialização. Procura promover estratégias de viabilização industrial, com uma aposta na melhoria do *know how* e o reforço das competências dos RH, nomeadamente por intermédio da formação; fomentar movimentos de parceria e de cooperação entre empresas; melhorar o acesso destas aos capitais; promover a imagem internacional da ITV portuguesa; facultar o desenvolvimento de estratégias de internacionalização como base de viabilização das empresas (Amaral, 1993: 24).

Por outro lado, a articulação entre as diferentes medidas existentes no seio do PMIT poderá de facto constituir uma das oportunidades únicas, principalmente em termos de apoio financeiro, da ITV se modernizar e reestruturar até ao final da vigência do AMF. Saliente-se, todavia, que estas medidas por si só não assumem qualquer validade. É urgente o protagonismo por parte dos dirigentes e de todos os actores institucionais nacionais e regionais/locais envolvidos nos processos de reestruturação do sector.

3. Caracterização regional e sectorial do Vale do Ave: a representatividade da ITV.

3.1. A bacia de emprego e o sistema produtivo local do Vale do Ave.

O núcleo duro da região do Vale do Ave detém, na generalidade, um conjunto de características que nos permitem, ainda que com algumas precauções, defini-lo conceptualmente como constituindo uma bacia de emprego e, simultaneamente, um sistema produtivo local[13]. A sua tipificação analítica nestes termos baseia-se no pressuposto de interligação acentuada entre os dois conceitos na sua aplicação à região, complementando-se e interligando-se numa perspectiva de análise territorializada.

A bacia de emprego do Vale do Ave agrega quatro concelhos (Fafe, Guimarães, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão) que formam uma área sectorial e de emprego especializada na ITV. Neste espaço tende a estabelecer-se um equilíbrio quantitativo e qualitativo entre a procura e a oferta de emprego, isto é, as empresas recrutam o seu pessoal na área e os agentes aceitam trabalhar nas empresas da região sem ter de mudar de domícilio, o que implica fluxos intensos de mão-de-obra no interior do "mercado local de trabalho". As deslocações casa-trabalho são aceitáveis em termos de tempos e de meios de transportes, o que permite às empresas encontrarem no espaço regional/local trabalhadores para prover os seus postos de trabalho e aos trabalhadores encontrem no espaço domiciliário um emprego.

Tal como afirmam Sauret e Thierry (1986: 40-41), a bacia de emprego pressupõe uma área geográfica que reagrupa um conjunto de efectivos caracterizados fundamentalmente pelo seu lugar de residência e a sua qualificação profissional e um conjunto de empresas caracterizadas pela seu lugar de implantação, a sua área de negócios, o nível de qualificação dos empregos existentes e a relação salarial imperante. O seu funcionamento implica um conjunto de mecanismos de adequação que procuram excluir o desemprego, dos quais destacamos os que actuam sobre as qualificações (sistema educativo em sentido lato), sobre a localização (transportes, alojamento e acessibilidades), sobre o volume da procura (equipamentos colectivos, migrações definitivas) e sobre o volume da oferta (mercado local de bens e serviços, implantação de estabelecimentos).

Poder-se-ão colocar algumas dúvidas acerca da inclusão do concelho de Fafe na bacia de emprego do Ave, devido ao facto de as redes de acessibilidade deste com os restantes concelhos serem mais carenciadas, o que torna os fluxos de mão-de-obra menos intensos e menos frequentes. Todavia, e tendo em atenção este possível "desvio", os vários estudos[14] realizados sobre a região tendem a salientar um conjunto de características típicas de uma bacia de emprego. A mesma ressalva deverá ser tida em conta quando consideramos o Vale do Ave como um conjunto de concelhos que formam um sistema produtivo local. Na perspectiva de Silva (1987: 9-10), o concelho de Fafe não pode ser enquadrado no que designa de "sistema produtivo local monoespecializado", mas no de "espaço produtivo local em transição", na medida em que o seu grau de industrialização é intermédio, a sua densidade demográfica e a taxa de urbanização são mais baixas do que as dos outros três concelhos. A estas especificidades acresce-se o facto de que, apesar de ter uma vertente de industrialização na ITV, outros sectores assumem uma relevância idêntica, particularmente a agricultura como actividade profissional principal dos agentes locais, caracterizando-se assim por um tecido industrial menos denso relativamente aos restantes concelhos.

Guimarães, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão são concelhos típicos de um "sistema produtivo local monoespecializado", caracterizados por uma elevada taxa de industrialização concentrada no STV, logo com uma baixa diversificação sectorial, uma densidade demográfica elevada, e mesmo superior às restantes regiões envolventes, nomeadamente à região norte, ainda que com uma taxa de urbanização mais baixa (Idem: 8). Trata-se de um tecido industrial difuso e muito desconcentrado, com características sócio-económicas particulares, designadamente um povoamento

---

[13] Esta perspectiva teórica que postulamos encontra a sua fundamentação empírica nos vários estudos realizados sobre a região, nomeadamente nos Estudos Preparatórios da OID do Vale do Ave (CCRN, 1988a/b), nos estudos sobre o Plano Estratégico de Vale do Ave (Quaternaire Portugal, 1993a/b) e no estudo sobre a Reconversão do Tecido da ITV do Vale do Ave (Oficina de Economia, 1993).

[14] Veja-se a título ilustrativo o estudo sobre o programa operacional do Vale do Ave, CCRN (1990).

disperso, associado à importância da actividade agrícola como complemento do rendimento da actividade industrial. Desta forma, e como afirma Silva "estamos face a uma industrialização fortemente territorializada" (Ibidem: 11). As grandes unidades produtivas coexistem com as micro-empresas que mantêm entre si relações mais ou menos simples de complementaridade produtiva, geralmente restritas à subcontratação de determinadas actividades no domínio da divisão do trabalho produtivo, e não, como seria desejável, relações inovadoras de cooperação em domínios de ponta, tais como actividades de I&D ou de promoção conjunta da imagem da região, entre outras.

É Reis (1992) que, em Portugal, desenvolve de forma mais sistemática e aprofundada a problematização do conceito de sistema produtivo local. Tal sistema surge caracterizado pelas particularidades acima expostas na perspectiva de Silva (1988) e que podemos, sem dúvida, encontrar na região do Vale do Ave. Contudo, a proposta de Reis é mais ampla e ambiciosa, de tal forma que não é de todo pacífica a sua aplicação estrita à região na verdadeira acepção do conceito postulada pelo autor. De facto, estamos face a uma história industrial que remonta ao século passado, assente na monoespecialização na ITV, ainda hoje impulsionada e sustentada por empresários autóctones, traduzindo-se na acumulação e desenvolvimento de uma cultura técnica local e concretizando-se no surgimento de economias de aglomeração. Paralelamente, o sistema produtivo é muito influenciado pelas economias familiares que se caracterizam por "estratégias de actividade multiformes, levando a que as condições de reprodução da força de trabalho e de gestão do tempo e do rendimento não estejam em relação unilinear unívoca com a tendência dominante de salarização da mão-de-obra" (Reis, 1992: 122). Desta forma a relação triangular empresa-casa-trabalho que caracteriza a bacia de emprego assume uma importância acrescida num contexto territorial em que a pluriactividade indústria-agricultura garante a manutenção e reprodução da força de trabalho.

Assim sendo, são os fundamentos sócio-económicos, onde interage o contexto territorial e as esferas da produção, que explicam o padrão de industrialização do sistema produtivo local do Vale do Ave constituinte da sua economia regional. Ou seja, uma base industrial significativamente dependente de mão-de-obra barata e pouco qualificada escolar e profissionalmente que, auferindo baixos salários, desenvolve estratégias familiares de complemento do rendimento do trabalho industrial, assentes no desenvolvimento de uma agricultura sobretudo orientada para o autoconsumo, permitindo, deste modo, garantir a subsistência alimentar e o acesso a níveis razoáveis de consumo (Idem: 110).

Porém, outras características tipo dos sistemas produtivos locais (Ibidem: 121-122) parecem estar ausentes da região, nomeadamente o desenvolvimento e consolidação dos sectores de suporte à actividade produtiva dominante originária, de redes de relações intra e inter-sectoriais densas de complementaridade na fileira produtiva, de criação de relações sinergéticas e coordenadas entre os diferentes agentes e actores institucionais implicados no desenvolvimento da região bem como da sua capacidade de negociação face ao exterior nacional e supranacional.

As características do sistema produtivo local no seu contexto territorial "pelas condições sócio-económicas que lhe servem de enquadramento e pela natureza reticular da organização da produção" (Ibidem: 113), permitem analiticamente diferenciá-lo do conceito de bacia de emprego, onde a região/local é sobretudo um espaço de incidência de migrações pendulares da população activa (Ibidem), ainda que, na nossa perspectiva de análise, um e outro se complementem dando coerência ao espaço regional e sectorial do Vale do Ave.

Neste sentido, a proposta de Neves (in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 331) que, com objectivos diferenciados mas numa perspectiva analítica muito próxima da nossa, procura identificar situações tipo no cruzamento das dimensões formação e desenvolvimento regional[15], definindo uma tipologia de situações sócio-económicas regionais, parece-nos particularmente adequada ao enquadramento de análise da região, tendo em conta a sua caracterização enquanto sistema produtivo local associado à sua bacia de emprego. A partir dela classificamos a região do Vale do Ave como detendo características de duas das situações típicas identificadas: trata-se de uma região onde se verifica a "emergência de situações de crise" e simultaneamente o "reforço dos movimentos de abertura ao exterior". Isto é, estamos face, na primeira situação, a uma região mono-especializada de longa tradição industrial, em que um número significativo de empresas do STV se encontram em situação de crise já declarada ou em declíneo e outras onde se estão actualmente a encetar processos de reestruturação, diferenciados em termos de áreas de actuação e da sua amplitude, das quais muitas conseguem sobreviver mas poucas vencer os novos desafios da competitividade; na segunda situação, presenciamos um contexto regional no qual a ITV, pela sua tradição exportadora, se encontra fortemente dependente do mercado externo, sofrendo o impacto da realização do mercado interno europeu, o que exige um processo de recomposição das suas vantagens comparativas de modo a recuperar a sua competitividade e, por consequência, a da região. Encontramo-nos assim em face de um processo de reestruturação produtiva que tenta encontrar vias de modernização, desenvolvendo e reforçando o sector tradicional de especialização local, procurando, simultaneamente, criar sectores alternativos, capazes de, por um lado, responder às necessidades em défice no sector em reestruturação e, por outro, absorver a libertação de mão-de-obra, resultante dos processos de reestruturação da ITV.

---

[15] Para um maior desenvolvimemto da articulação entre o subsistema económico e o subsistema de ensino-formação, base da tipologia de situações tipo proposta v. Neves (in Neves e Rodrigues (coord.)1994: 328-335).

A articulação das características físicas e sócio-económicas da região, o perfil da actividade produtiva, a forma de ocupação do espaço e de utilização dos recursos naturais constituem a base de um modelo de desenvolvimento que se tem mostrado particularmente sensível às repercussões das crises que afectam a economia nacional, nomeadamente a partir dos inícios da década de 70. As características que historicamente sustentaram o modelo, constituem hoje factores de estrangulamento, havendo necessidade de uma intervenção estruturada e reflectida de modo a fomentar-se o ajustamento da região às novas condições e desafios sócio-económicos dado que, só por si, a região é incapaz de assegurar as transformações necessárias no seu modelo de desenvolvimento (CCRN, 1990: 21-22).

Em relação ao sector industrial, e na sequência da avaliação das graves deficiências estruturais empresariais do Vale do Ave[16], gerou-se um consenso quanto à necessidade de se operar um processo de transformação do modelo de desenvolvimento da ITV como condição viabilizadora da sua competitividade. Neste sentido, foram realizadas algumas tentativas com o objectivo de se declarar a ITV como sector em reestruturação, à semelhança do que aconteceu para o sector dos laníficios e da fundição no âmbito do PEDIP I. Estas não resultaram devido a "dificuldades de ordem técnica, política e institucional na resolução dos problemas resultantes da execução, no terreno, de um processo de reestruturação sectorial" (Idem: 25). Em alternativa, foram aprovados para a região dois programas de intervenção de âmbito regional na vertente de apoio ao sector industrial: o Programa Regional Integrado do Vale do Ave (PROAVE) e a OID do Vale do Ave.

O PROAVE foi aprovado pela Comissão das Comunidades Europeias, em 1989, para vigorar entre 1990 e 1993. O seu eixo prioritário de actuação no interior do QCA para Portugal de 1989 a 1993 era o da "reconversão e reestruturação industrial" (eixo 5), procurando articular os objectivos de reestruturação sectorial com o interesse territorial da região. Visava a valorização e diversificação da actividade produtiva e dirigiu-se especialmente para a construção de equipamentos e de infra-estruturas locais de iniciativa municipal. Integrava quatro subprogramas apoiados financeiramente pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e pelo FSE:

- o subprograma 1, destinado ao desenvolvimento de infraestruturas, tinha como objectivos melhorar a circulação da informação, de pessoas e de mercadorias no seu interior e com o exterior, impedir a nefasta utilização dos recursos naturais, promover a imagem do Vale do Ave e a melhoria da qualidade de vida na região;
- o subprograma 2, vocacionado para o apoio à actividade produtiva e de serviços às PME, tinha como finalidade a valorização dos recursos endógenos da região, pretendendo reforçar os recursos empresariais e elevar as actividades terciárias;
- o subprograma 3, orientado para a formação profissional e para os RH - o único apoiado pelo FSE -, atendia à especificidade da estrutura produtiva e sectorial da região e à sua articulação com os PO de formação profissional. Os eixos fundamentais de intervenção consistiam na formação: de activos não qualificados; de quadros intermédios dadas as deficiências do sistema de ensino e do papel decisivo daqueles nos processos de reestruturação da actividade produtiva; em tecnologias avançadas cujo objectivo fundamental era aumentar a competitividade externa das empresas. Contemplava ainda a constituição de um gabinete de coordenação da formação de RH, que até ao momento não foi criado;
- o subprograma 4, direccionado para a execução e acompanhamento, pretendia garantir a intervenção coordenada e a avaliação da execução e do impacto do PROAVE com objectivos de optimização da gestão e de procura de sinergias internas com outros programas sectoriais ou regionais (CCRN, 1990 e IAPMEI, s.d.: 97-100).

A OID do Vale do Ave foi criada em 1990/91[17], atribuindo prioridade a um outro conjunto de projectos e medidas, designadamente ao nível da educação, das acessibilidades e do ambiente. Orienta-se para a valorização da actividade produtiva e da capacidade empresarial da região, procurando criar condições e apoios para reforçar a inovação e a diversificação com acções no sentido da promoção de actividades alternativas capazes de minimizarem os efeitos negativos da reestruturação sectorial (IAPMEI, s. d.: 97-100 e CCRN, 1994: 1). Funciona como um *lobbie* da região junto do governo central, para questões diversificadas, tais como a canalização de grandes projectos de investimento directo estrangeiro na região (CCRN, 1993: 16).

No sentido de apoiar este conjunto de medidas prioritárias foram criados uma série de instrumentos de apoio, dos quais destacamos:

- O SINDAVE, criado em 1991[18], que funciona como um instrumento financeiro cujo objectivo é o reforço e a diversificação do tecido industrial da região de modo a esbater a excessiva dependência da região da ITV, apoiando actividades alternativas no domínio da aquisição de novas tecnologias, da protecção do ambiente, da gestão da qualidade, do *design* industrial e dos serviços de suporte e de apoio à indústria, designadamente nas áreas da informação, qualidade, *design*, redes de comercialização e consultoria económica e jurídica internacional (Oficina de Economia, 1993: 54-56 e IAPMEI, s.d.: 101);

---

[16] Para um maior desenvolvimento destas deficiências, consulte-se CCRN (1988a/b e 1990).

[17] Resolução do Conselho de Ministros nº 43/90 de 9/11 e nº 8/91 de 16/3.

[18] Resolução do Conselho de Ministros nº 8/91 de 16/3, Decreto-Lei nº 101/92 de 30/5 e Portaria 753/92 de 3/8.

- O Fundo de Reestruturação e Internacionalização Empresarial (FRIE), criado em 1992[19], que se destina a melhorar a competitividade do STV no contexto do mercado único. Tem como objectivo reforçar os capitais próprios das empresas economicamente viáveis que visem concretizar projectos de modernização ou de elevação dos seus níveis de internacionalização através da participação no seu capital social, isto é, coloca à disposição das empresas fundos abertos de capital de risco por via de participações temporárias e minoritárias (Idem: 56; Idem);

- O Regime de Benefícios Fiscais, criado em 1992[20], destinado a favorecer projectos de reconversão, modernização, fusão, concentração e internacionalização de empresas de sectores declarados em reestruturação ou localizadas em regiões afectadas económica e socialmente por reestruturações sectoriais. Estes benefícios concretizam-se na possibilidade de dedução à matéria colectável (imposto sobre o rendimento colectivo) de uma percentagem do valor do investimento considerado relevante, constituindo assim, um poderoso incentivo aos projectos acima referenciados, bem como à internacionalização das empresas (Ibidem; Ibidem);

- O PERIFRA que se trata de uma iniciativa comum do Parlamento Europeu e da Comissão das Comunidades para compensar as regiões desfavorecidas por efeitos negativos causados por acontecimentos excepcionais. Em Portugal, visa no domínio do STV a criação de um Centro de Estudos Têxteis Aplicados e o apoio a projectos de demonstração prioritários de técnicas de melhoria dos processos de gestão e de produção no sentido de promover o aumento de produtividade (Ibidem: 57; Ibidem: 102-103) ;

- O RETEX por nós já analisado, constitui uma iniciativa comunitária de apoio às regiões da Europa dependentes da ITV (Ibidem: 57; Ibidem: 101-102).

Para além destas medidas prioritárias especificamente orientadas para o Vale do Ave ou para regiões dominada pela ITV e pelos respectivos processos de reestruturação em curso no sector, há todo um conjunto de outros programas de âmbito nacional, tais como:

- O Programa Operacional Nacional (PRISMA), criado em 1992[21], que visa promover a adaptação das actividades económicas, situadas em regiões menos deenvolvidas, às novas condições de concorrência decorrentes do mercado único (IAPMEI, s.d.: 101);

- O PEDIP I que vigorou entre 1988 e 1992, enquadrando quatro eixos prioritários de actuação: infraestruturas de apoio à indústria; formação profissional; financiamento do investimento produtivo; missões de produtividade e de qualidade. A este sucedeu o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II), a vigorar entre 1994 e 1999 (Idem: 11-20 e Gabinete Gestor do PEDIP, 1993);

- O SIBR, criado em 1988[22], apoia projectos de investimento no interior da indústria extractiva e transformadora que visem a criação e expansão de empresas industriais, a modernização e a inovação tecnológica e a reconversão de unidades já existentes (Separata Incentivos Comunitários, 1991: 11);

- ...

Paralelamente a estas medidas de modernização e de reconversão do tecido económico da região do Vale do Ave, em 1991, o governo estabeleceu um Regime Especial de Protecção Social, renovado em 1994 para vigorar até 1995[23] com o objectivo de minimizar os problemas de carácter social decorrentes dos processos de restruturação da ITV da região. No domínio do primeiro regime, foram implantadas medidas especiais de protecção social aos trabalhadores desempregados involuntariamente que constam de uma série de modalidades, designadamente o alargamento do período de concessão do subsídio de desemprego e do subsídio social de desemprego, a redução dos prazos de garantia para aceder a estes subsídios, compensações salariais associada a mudanças geográficas ou de profissão que impliquem quebras remuneratórias, o aumento do abono de família para garantir a prossecução dos estudos durante o período de escolaridade obrigatória dos descendentes dos desempregados, entre outras. No regime actualmente em vigor, mantêm-se as medidas passivas acima referidas, ainda que exista uma intenção de implementação de medidas activas de emprego e formação, prevendo-se, nomeadamente a criação de redes de promoção do emprego, bolsas para pequenas iniciativas de carácter empresarial, incentivos à formação profissional (majoração de bolsas, subsídios de transporte e alimentação e serviços de aconselhamento) e ao emprego (subsídios à contratação de jovens e desempregados de longa duração a tempo indeterminado), incentivos a iniciativas locais de emprego e à criação do próprio emprego, bem como programas ocupacionais para desempregados.

Assim sendo, e à primeira vista, parece poder considerar-se que a região, o sector e os seus agentes e actores institucionais se encontram numa situação privilegiada para fazer face aos novos desafios que se colocam. Uma análise mais aprofundada das condições de acesso aos diferentes

---

[19] Resolução do Conselho de Ministros nº 26/92 de 16/7 e Decreto-Lei nº 214/92 de 13/10.

[20] Decreto-Lei nº 289/92 de 26/12.

[21] Despacho Normativo nº 213/92 de 13/11.

[22] Decreto-Lei nº 483-B/88 de 28/12.

[23] Cf. Portarias nºs 735/91 de 31/7 e 365/94 de11/6 no anexo I .

programas e medidas, bem como da sua avaliação mostra-nos que, na realidade, as situações são bem mais complexas, sendo a capacidade de acesso e de execução bastante inferiores ao desejável, como teremos oportunidade de concretizar em alguns domínios particulares, designadamente quanto à diversificação sectorial e à criação de serviços de suporte à ITV ou ainda à recolocação de desempregados, às iniciativas de criação do próprio emprego e o recurso por parte das empresas a programas de formação profissional.

3.2. Estrutura sectorial e empresarial da actividade económica do Vale do Ave[24].

O Vale do Ave é hoje um espaço de reconhecida importância nacional dada a representatividade do seu tecido produtivo na actividade económica do país e da região norte, bem como dos problemas que têm vindo a assolar a região, decorrentes da crise económica sectorial da ITV, que representa perto de 80% da sua estrutura produtiva, tendo, por isso, necessariamente repercussões na economia nacional.

Neste sentido, propomos avaliar qual o peso da ITV do Vale do Ave no seu contexto sectorial, na região norte e no continente.

a) A importância da indústria como actividade económica dominante do Vale do Ave é inquestionável se atendermos ao seu peso na indústria transformadora nacional e da região norte, ilustrada no seguinte quadro:

QUADRO IV. 1
ACTIVIDADE INDUSTRIAL DO VALE DO AVE: IMPORTÂNCIA NO CONTINENTE E NA REGIÃO NORTE

PESO DA ACTIVIDADE INDUSTRIAL DO VALE DO AVE (%)				
INDICADORES	CONTINENTE		REGIÃO NORTE	
ECONÓMICOS	1988	1990	1988	1990
FBCF	13	14	33	33
VAB	10	11	28	30
VBP	9	25	11	28
Remunerações	12	12	29	30

Fonte: Dados estimados pela Marktest através da regressão linear dos dados do INE (1984, 1985, 1986 e 1987) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa, in IAPMEI (s.d.: 41-44).

A comparação dos indicadores económicos para estes dois anos permite-nos verificar que, na generalidade, a indústria transformadora do Vale do Ave melhorou ligeiramente a sua posição relativa no continente e na região norte em termos de Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), VAB e VBP, o que poderá ser indiciador de uma aposta no desenvolvimento da actividade industrial, ainda que o indicador remunerações se mantenha, relativamente ao continente e aumente ligeiramente em relação à região norte, sinónimo dos baixos níveis salariais tipicamente afectos à população activa da indústria transformadora do Vale do Ave.

Em termos do número de estabelecimentos e do emprego total nacional, o Vale do Ave absorvia, para o ano de 1991, respectivamente 4% e 12%. Relativamente à região norte, para os mesmos indicadores, o peso era de, respectivamente 7% e 19%[25]. Se procurarmos aferir agora apenas o peso do Vale do Ave na indústria transformadora, e na posse de dados estatísticos apenas para o ano de 1988, verificamos que o Vale do Ave concentrava 15% do total dos estabelecimentos da indústria transformadora da região norte e 6% do total nacional, sendo a sua importância ainda maior em termos da mão-de-obra empregue, agregando 31% e 14% do total dos trabalhadores a laborar na indústria

[24] Nos subpontos 3.2. e 3.3. deste cap. utilizamos fontes estatísticas diversas para caracterizar a estrutura sectorial e empresarial, bem como a estrutura do emprego e dos RH da região do Vale do Ave. A leitura das informações estatísticas fornecidas deve ser objecto de precaução por várias ordens de razões: em muitos casos trabalhamos com dados que poderão encontrar-se, de certa forma, já desactualizados, o que em determinadas situações, poderá não traduzir a realidade actual, dadas as transformações que entretanto ocorreram na estrutura sócio-económica local, embora estas não tenham assumido, provavelmente, um carácter muito significativo, pois o desfasamento temporal é na maior parte dos casos pouco lato; os referenciais utilizados para aferir os mesmos indicadores pelo INE, pelo DE-MESS e pelo IEFP são diferentes pelo que a sua comparibilidade não foi realizada ou apenas em casos pontuais e, nestes, sempre devidamente relativizadas; os Quadros de Pessoal, fonte fundamental para a caracterização da estrutura do emprego e dos RH são marcados, por um lado, por uma grande disparidade dos dados entre si, isto é, os mesmos indicadores aferidos em relação a situações diferenciadas totalizam números muito dispares, o que se fica a dever, entre outros motivos, às elevadas e diversificadas incidências verificadas na rúbrica "ignorados"; por outro lado, não englobando os dados relativos à administração pública põe sempre em causa a fidelidade dos totais aferidos para a região, na medida em que apenas abrange uma parte da actividade económica.

[25] Fonte: DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

transformadora respectivamente da região norte e do continente[26].

b) Centrando-nos na ITV, verificamos que, em 1988, o Vale do Ave concentrava 38% do emprego e 44% do VAB gerado na indústria transformadora nacional[27], constituindo assim o principal pólo da produção da ITV em Portugal. O quociente de localização[28] (QL) aferido para o Vale do Ave permite avaliar com clareza o grau de concentração da actividade produtiva. Este índice reflecte uma elevada especialização na ITV da qual depende exageradamente a região, ainda que mais acentuadamente em termos de VAB (QL= 5,26) do que de emprego (QL= 3,44) (Oficina de Economia, 1993: 50-51), o que deverá ser objecto de reflexão, nomeadamente em termos de política industrial, na medida em que é sobretudo através do VAB que transparece o potencial de criação de riqueza da região.

c) A predominância do sector secundário e da ITV é visível se analisarmos a estrutura sectorial do emprego. Os dados estatísticos disponíveis mostram que entre 1985 e 1991 a estrutura sectorial do emprego se manteve mais ou menos estável na região:

- o sector primário representa 0,6% do emprego nos dois anos;
- o sector secundário declinou 2% de 1985 para 1991, passando de 89% para 87%, continuando no entanto a ser a actividade predominante na região;
- o sector terciário cresceu nos dois anos em causa de 10% para 13%[29].

A indústria é a actividade dominante da estrutura económica da região do Vale do Ave, incidindo a sua concentração na ITV que representava 65% das empresas e 76% do emprego da ITV nacional[30]. Porém, assiste-se hoje a uma atenuação da sua importância no emprego. Dados mais recentes mostram uma redução da importância da ITV no emprego industrial da região, que diminui de 78% em 1991 para 72% em 1992[31]. Esta quebra não introduz qualquer alteração significativa quanto à dependência do emprego da região deste sector industrial.

No interior da ITV, destacam-se comportamentos diferentes entre os dois subsectores: o subsector têxtil vê a sua importância diminuir, enquanto o subsector da confecção se revela mais dinâmico. Neste domínio, os dados sobre a taxa de variação do crescimento do emprego industrial entre 1986 e 1991 são bastante elucidativos da situação vivida na região:

- o subsector têxtil apresenta uma taxa negativa de 3%;
- o subsector da fabricação de artigos de vestuário uma taxa positiva de 60%:
- os restantes sectores industriais apresentam também uma taxa positiva de 4%[32].

A situação agrava-se quando analisamos a evolução dos índices de emprego entre finais de 1990 e 1991: verifica-se um contínuo decréscimo do subsector têxtil enquanto o subsector da confecção de artigos de vestuário cresce, ainda que ligeiramente, até ao primeiro trimestre de 1992, começando a partir desta altura a decrescer, ainda que a um ritmo menos acelerado que o subsector têxtil e assumindo sempre quotas de emprego superiores[33]. Este declíneo acentuado do emprego na ITV em geral e no subsector têxtil em particular, constitui um dos maiores problemas da região. Estes são tanto mais graves quando se verifica, por um lado, que a redução do emprego se tende a estender a todos os sectores e empresas, e, por outro, que a aceleração da libertação de mão-de-obra, sobretudo por parte da ITV não tem cobertura ao nível da criação de emprego pela dinâmica de outros sectores de actividade.

Não obstante, verifica-se na região, entre 1981 e 1991, nos sectores dos serviços e do comércio e turismo, um crescimento positivo quer no domínio do emprego, quer em termos do VAB, com uma taxa de variação de respectivamente 61% e 44% para o primeiro indicador, e de 105% e 39% para o segundo[34]. Todavia, este rápido crescimento foi deficitário, por um lado, porque insuficiente para cobrir a totalidade da mão-de-obra afastada do sector secundário, por outro, porque não se orientou para o desenvolvimento dos serviços de apoio à actividade produtiva que apresentam no Vale do Ave uma fraca representatividade, traduzindo-se numa extrema dependência face à Área Metropolitana do Porto.

Diversos estudos têm salientado a importância dos serviços de suporte à actividade produtiva

---

[26] Fonte: INE (1988) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa.

[27] Idem.

[28] O quociente de localização (QL) relaciona a importância de um sector de actividade numa determinada região com o peso dessa região na variável de referência. Neste caso, as variáveis de referência foram o VAB e o emprego aferidas para a região do Vale do Ave.

[29] Fonte: DE-MESS (1985 e 1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[30] Idem.

[31] Fonte: DE-MESS (1992) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[32] Fonte: DE-MESS (1986 e 1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[33] Fonte: Oficina de Economia (1993: 180). Os índices de emprego foram calculados a partir dos Inquérito ao Emprego Estruturado do DE-MESS de 1990 a 1992 para o continente, no entanto tendo-se em consideração que o Vale do Ave concentra grande parte do emprego da ITV, afirma-se a possibiliddae de generalização destes índices para a região.

[34] Fonte: MPAT, "Preparar Portugal para o século XXI" in CCRN (1994: 3).

como factor impulsionador determinante da modernização sectorial regional[35], tanto mais pertinente no contexto de monoespecialização acentuada e fortemente dependente das pressões internacionais. Este tipo de actividades terciárias - que engloba desde os sectores mais tradicionais, de transportes e comércio de máquinas e produtos industriais, até aos mais inovadores, relacionados com as funções de gestão e de organização das empresas e actividades técnicas especializadas, tais como I&D, *design* e qualidade -, apesar de encontrarem um mercado industrial potencialmente elevado na região, deparam-se com características que funcionam como um entrave à sua fixação local, quer dentro das empresas industriais, "cujas taxas de terciarização e de enquadramento são particularmente baixas" (Lima, Nicolau e Salavisa, 1992: 28), quer ao nível externo, não se concretizando na criação de um sector com serviços especializados de apoio às empresas. Nem mesmo as medidas de diversificação do tecido produtivo, nomeadamente o SINDAVE, têm conseguido resultados minimamente razoáveis e, apesar de no seu âmbito se terem criado mais de 1.000 postos de trabalho, apenas aumentou em 5% os postos de trabalho em indústrias não têxteis[36]. Este tipo de intervenções, para que se concretizem em investimentos estratégicos para a região, exigem uma melhor divulgação e um maior empenhamento por parte dos empresários, actores locais e de investidores externos. "Neste cenário, o Vale do Ave apresenta-se como uma periferia industrial onde o aumento potencial da procura de serviços gerada localmente tende a ser rapidamente drenada pela oferta existente na metrópole, particularmente no que se refere aos serviços mais especializados, mais inovadores e mais qualificados" (IAPMEI, s.d.: 81). Todavia, nos últimos anos foram criadas estruturas de apoio à indústria, nomeadamente o CITEVE, o Centro de Informação e Dinamização Empresarial, a Associação Universidade/Empresa para o Desenvolvimento e o Instituto de Desenvolvimento e Inovação do Minho.

No que diz respeito à representatividade territorial da ITV verifica-se que, para 1991, o subsector têxtil se concentra sobretudo no concelho de Guimarães (43%), enquanto a fabricação de artigos de vestuário predomina em Santo Tirso (32%), ainda que Guimarães se iguale com uma concentração muito próxima daquela nesta actividade (31%). No concelho de Vila Nova de Famalicão, os dois subsectores têm valores muito próximos, respectivamente 28% e 27% para o subsector têxtil e para o da confecção, enquanto Fafe apresenta os mais baixos níveis de concentração industrial na ITV, cada um dos subsectores com cerca de 7%[37].

No domínio da diversificação sectorial da indústria transformadora, destaca-se em Guimarães o fabrico do calçado, em Vila Nova de Famalicão o fabrico de instrumentos profissionais e científicos e de aparelhos de medida, de verificação, fotográficos e de instrumentos de óptica e em Santo Tirso a indústria da borracha, representando respectivamente 86%, 99% e 47% do total destes sectores na região[38].

O sector agrícola tem um peso relativamente pequeno no emprego da região enquanto actividade profissional principal, no entanto funciona frequentemente como um "amortecedor" social face aos baixos salários que caracterizam a actividade industrial. Apesar dos dados que dispomos para aferir a importância do sector na região serem relativamente desactualizados[39] consideramos que continuam a espelhar, de alguma forma, a situação de pluriactividade e de plurirendimento que a caracteriza. O estudo de Magalhães (1984 citado por Silva, 1987: 6-7) mostra que apesar de em 1981 se registar na região uma fraca percentagem de activos no sector agrícola (8%)[40], este valor "encobre o peso real do vínculo agrícola da população residente" (Idem: 6), na medida em que apenas considera os activos que têm como ocupação principal a actividade agrícola. Ora, se tivermos em conta o "vínculo agrícola da população" (Ibidem) verificamos que 24% da população residente exerce actividade neste sector. Este valor é substancialmente acrescido se contabilizarmos toda a população agrícola familiar que trabalha na exploração em relação à população residente activa na agricultura, que ronda para os quatro concelhos cerca de 455%, valor que se justifica pelo facto de integrar o conjunto da população residente que, de alguma forma, participa no trabalho agrícola: activos que têm no sector a sua actividade principal, os menores em idade escolar, as domésticas, os recenseados noutros sectores de actividade, constituindo estes últimos os pluriactivos com ocupação principal fora da agricultura (Ibidem: 6; 7.3.). Estamos, assim, face a uma situação em que a industrialização não levou à destruição da agricultura de pequena exploração familiar. Inversamente, apoiou-se nela, permitindo, simultaneamente, a sua reprodução com carácter de complementaridade (Ibidem: 7), o que está intimamente relacionado com as características do próprio território de povoamento desconcentrado associado a uma industrialização difusa.

A estrutura empresarial do Vale do Ave é fortemente polarizada entre as grandes e as pequenas

---

[35] São exemplos destas teses os diversos estudos realizados no domínio do desenvolvimento do plano estratégico para o Vale do Ave. A propósito, consulte-se, nomeadamente Quaternaire Portugal (1993a/b) e IAPMEI (s.d.).

[36] Fonte: CCRN (1994: 3).

[37] Fonte: DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[38] Idem.

[39] Fonte: INE (1981) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa; INE (1979) - *Inquérito Agrícola do Continente*, Lisboa.

[40] Fonte: INE (1981) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa.

empresas. Em 1988, mais de 50% das empresas da região empregavam menos de 20 trabalhadores, apesar de se verificar que as grandes unidades industriais eram muito significativas em termos de concentração do emprego: as empresas com mais de 500 trabalhadores, que representavam 3% do total, absorviam mais de 33% do emprego industrial da região (Oficina de Economia, 1993: 41-42). Verifica-se que a dimensão média dos estabelecimentos industriais do Vale do Ave é superior à da região norte e do continente: em 1988, tínhamos em média cerca de 125 trabalhadores por estabelecimento na região em análise, contra respectivamente 61 e 48 trabalhadores[41], situação que parece manter-se em 1992 (IAPMEI, s.d.: 29).

Em 1991, na ITV, as micro-empresas, que empregam 9 ou menos trabalhadores, predominam na região (72%), apesar de empregarem apenas cerca de 4% do pessoal ao serviço, enquanto as empresas (definidas aqui enquanto englobando o conjunto dos seus estabelecimentos) com 500 ou mais trabalhadores, representando 1% do total das empresas da ITV, têm ao seu serviço 28% do total das pessoas empregues no sector. Este valor é muito idêntico ao verificado para as empresas com 50 a 199 pessoas (27%), que contudo são mais representativas (14% do total da ITV da região)[42]. Estamos em presença de uma concentração do emprego nas grandes empresas apesar destas serem menos representativas em termos quantitativos, situação tanto mais grave face à crise que afecta o sector, particularmente as grandes empresas que, com estruturas mais rígidas, têm dificuldade de encetar processos de reestruturação o que, a prazo, irá aumentar o exército de desempregados da região.

A análise da ITV relativamente ao critério volume de vendas é demonstrativa da incapacidade de afirmação do produto no mercado e da debilidade das redes comerciais. Em 1991, 31% das empresas da ITV do Vale do Ave apresentaram um volume de vendas inferior a 10.000 contos/ano, valor este relativamente superior à média do total dos ramos de actividade económica da região que representam neste escalão do volume de vendas cerca de 26%. Significativo é, no entanto, o número de empresas da ITV do Vale do Ave com valores de volume de vendas entre os 100.000 contos/ano e os 499.000 contos/ano que, na sua totalidade, somam cerca de 18%, valor superior àquele que é verificado para a totalidade das actividades económicas do Vale do Ave em que neste escalão de volume de vendas encontramos apenas cerca de 13% das empresas[43].

A análise da natureza jurídica das empresas da ITV do Vale do Ave mostra que 59% destas são sociedades por quotas, seguindo-se os empresários em nome individual que contabilizam um total de 38% das empresas. Para a totalidade da região e dos ramos de actividade económica, a situação jurídica é ligeiramente inferior no domínio das sociedades por quotas (53%) e ligeiramente superior na vertente dos empresários em nome individual (40%). Releve-se, ainda, a baixa incidência das sociedades anónimas que representam cerca de 2% do total das empresas da ITV da região[44]. O predomínio das sociedades por quotas e dos empresários em nome individual é sinónimo da forte componente familiar das empresas que apresentam uma reduzida dispersão do seu capital, situação esta que não é excepção para a totalidade das actividades económicas nacionais.

3.3. Estrutura do emprego e dos RH do Vale do Ave.

O dinamismo demográfico do Vale do Ave tem-se mostrado positivo na última década, com uma taxa de crescimento que apresenta uma variação de cerca de mais 7%. A sua população representa 12% da população da região norte e 5% da do continente, com uma grande incidência nos escalões etários mais jovens que concentram 51% da sua população contra 48% na região norte e 42% no continente (CCRN, 1994: 2). Esta estrutura etária onde a juventude ocupa uma posição de relevo está associada à elevada taxa de natalidade constatada na região quando comparada com a da região norte ou do continente, respectivamente 15%, 13% e 11%, em 1988 (Oficina de Economia, 1993: 18).

De facto, cerca de 45% da população residente no Vale do Ave tem menos de 25 anos de idade, assumindo entre estes uma relevância particular o grupo etário com idades iguais ou inferiores a 14 anos (25% da população total). Paralelamente, são os escalões etários mais idosos que contemplam uma menor percentagem da população residente, sendo o seu peso inferior relativamente à região norte e ao continente[45].

A taxa de actividade do Vale do Ave é elevada: cerca de 52% (contra 45% na região norte), para o que contribui a forte participação dos jovens e das mulheres no "mercado de trabalho". A média da taxa de actividade feminina para os quatro concelhos é de cerca de 45%, enquanto a mesma taxa para a região norte é bastante inferior (37%)[46]. O perfil industrial da região dominado pela ITV explica a elevada taxa de actividade feminina sobretudo na indústria de fabricação de artigos de vestuário que

---

[41] Fonte: INE (1988) - *Estatísticas Industriais*, Lisboa.

[42] Fonte: DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

[43] Idem.

[44] Ibidem.

[45] Fonte: INE (1991) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa.

[46] Idem.

recorre preferencialmente a este tipo de mão-de- -obra. Porém, deve considerar-se que as taxas de emprego jovem e feminina apresentam recentemente sinais de mudança em virtude da situação de crise que o STV atravessa.

De facto, o emprego por conta de outrem, entre 1985 e 1991, nos concelhos de Guimarães, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão registou um crescimento mais moderado, semelhante ou ligeiramente inferior aos valores verificados no continente e na Área Metropolitana do Porto, ficando substancialmente atrás das dinâmicas de outras regiões contíguas como é o caso do Vale do Sousa, reflexo da situação de crise que se vive na ITV da região (Quaternaire Portugal, 1993b: 64).

A taxa de desemprego do Vale do Ave é relativamente inferior à verificada na região norte. Para 1991, temos uma taxa de desemprego de 3% para o primeiro e de 5% para a segunda. Enquanto a taxa de desemprego masculina é idêntica nas duas regiões, a taxa de desemprego feminina do Vale do Ave é nitidamente inferior à da região norte, respectivamente 4% e 7%[47]. É de admitir que estas taxas de desemprego tenham vindo a aumentar nos últimos anos devido à retracção generalizada do sector industrial e da ITV em particular, para a qual, como já referimos, não se antevê cobertura ao nível da criação de emprego pela dinâmica de outros sectores. A evolução previsível do crescimento da taxa de desemprego é corroborada se comparamos a situação dos concelhos da região entre finais de 1991 e o ano de 1992:

- no final de 1992 temos um aumento do desemprego inscrito de cerca de 13% em relação ao 3º trimestre de 1992, e de 34% relativamente ao 4º trimestre de 1991;
- os pedidos de subsídio de desemprego quase duplicaram no 4º trimestre de 1992 em relação ao mesmo trimestre de 1991[48].

Estes dados sobre o desemprego são largamente acrescidos se lhes adicionarmos as situações de ausência ao trabalho por doença subsidiada. Em Julho de 1992 registava-se 6% de desempregados e de 11% de pessoas em situação de doença subsidiada[49]. Podemos então concluir que a taxa de desemprego da região omite um fenómeno crescente de "baixas médicas por doença" que, em geral, excede em aproximadamente 5% o número oficial de desempregados. De facto, é possível aventar a hipótese de que os trabalhadores do Vale do Ave têm recorrido a esta situação para conseguirem uma dupla remuneração e colmatar os baixos salários praticados na região e em particular na ITV. É o caso nomeadamente da mão- -de-obra feminina devido à tradição ainda presente do trabalho exercido à peça no domícilio.

Acresce-se ainda que, face à já relativamente elevada taxa de desemprego e de procura de emprego, as colocações realizadas pelos Centros de Emprego são praticamente irrelevantes: para 1993, o número de desempregados inscritos era de 13.467, enquanto apenas 5% das pessoas foram colocadas pelos Centros de Emprego[50]. O desemprego inscrito resulta sobretudo de situações de afastamento da mão-de-obra do subsector têxtil e só mais recentemente da indústria de fabricação de artigos de vestuário. Se inicialmente a libertação de mão-de-obra do primeiro subsector era absorvida pelos restantes sectores, nomeadamente o da confecção de vestuário, actualmente a situação é bem diferente, na medida em que as ofertas de emprego deste último e dos restantes sectores são insuficientes (Idem: 38).

A situação de desemprego é diferenciada entre os concelhos do Vale do Ave, sendo mais intensa em Guimarães (41%) e em Santo Tirso (28%), seguindo-se Vila Nova de Famalicão (19%) e Fafe (12%) para o 4º trimestre de 1992[51]. Os dois primeiros concelhos representam cerca de 76% do desemprego da região, o que se explica por serem aqueles onde se encontra uma maior concentração da ITV. Apesar de Fafe ocupar uma posição menos negativa, se compararmos o valor absoluto do desemprego com o volume do emprego, a sua expressão local é acentuada. Vila Nova de Famalicão, devido à maior diversificação do seu tecido produtivo, apresenta uma maior capacidade de resistência ao desemprego (Ibidem: 39).

O desemprego atinge particularmente a população mais idosa e menos escolarizada. Nos indivíduos com a escolaridade básica primária é de 39% e com o ensino preparatório de 21%. Os desempregados analfabetos rondam os 4%, 1% acima do verificado na região norte. Este perfil dos desempregados poderá ser reflexo da procura por parte de algumas empresas de pessoal mais qualificado escolar e profissionalmente capaz de acompanhar e potenciar os processos de reestruturação em curso. Aliás a percentagem de desempregados com ensino médio e superior é bastante mais baixa no Vale do Ave (4%) do que a da região norte (6%)[52].

Esta situação é tanto mais grave devido à dificuldade de "transição profissional" de indivíduos com baixos níveis de formação escolar, dados os obstáculos acentuados com que se deparam para

---

[47] Fonte: Centro Regional de Segurança Social de Braga in Oficina de Economia (1993: 165).

[48] Fonte: IEFP (1991 e 1992) - *Relatórios Trimestrais sobre a situação sócio-laboral do Vale do Ave,* Lisboa.

[49] Fonte: Centro Regional de Segurança Social de Braga in Oficina de Economia (1993: 165).

[50] Fonte: IEFP e cálculos OID-Ave in CCRN (1994: 2).

[51] Fonte: IEFP (1992) - *Relatórios Trimestrais sobre a situação sócio-laboral do Vale do Ave ,* Lisboa. .

[52] Fonte: INE (1991) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa.

levarem a cabo, com sucesso, processos de reconversão, reciclagem e de requalificação profissional se não devidamente acompanhados, o que, a termo, se poderá traduzir numa situação de exclusão e de marginalidade. Exige-se assim um esforço acrescido para evitar situações de pobreza económica e social que já se afiguram um pouco por todos os concelhos, nomeadamente através de políticas de segurança social, de formação e de apoio à criação do próprio emprego. Contudo, e relativamente a esta última medida verifica-se que, em 1993, dos desempregados inscritos apenas 7% criaram o seu próprio posto de trabalho[53].

Outra fonte de preocupação para a região, paralela e intimamente associada com esta, é a existência de um desajustamento entre a oferta e a procura de emprego, havendo um número de postos de trabalho disponíveis com dificuldades de serem preenchidos devido à predominância dos designados "baixos níveis de qualificação" presentes na população local.

A população do Vale do Ave caracteriza-se por níveis de escolarização e de formação profissional particularmente baixos. Tal como se verifica no continente a população com idades compreendidas entre os 6 e os 9 anos e 10 e 11 anos, grupos etários correspondentes respectivamente à idade regular de frequência do ensino básico primário e preparatório encontra-se em 1991 completamente escolarizada. Contudo, a grande diferença em relação ao continente surge nos escalões etários mais elevados: entre 1991 e 1992, nos grupos etários entre os 12 os 14 anos de idade verifica-se um nível de escolarização de 79% no Vale do Ave contra 83% no continente, o que se agrava no escalão seguinte, entre os 15 e os 17 anos, correspondente ao ensino secundário, em que encontramos apenas 36% da população da região contra 70% da população do continente[54]. Tal situação de escolarização inferior à média nacional para estes grupos de idade é explicada pela entrada prematura dos jovens no "mercado local de trabalho" que, por sua vez, explica o baixo nível de preparação escolar e profissional que caracteriza a população do Vale do Ave (Oficina de Economia, 1993: 30). Se, actualmente a entrada para o "mercado de trabalho", se verifica a partir destas idades, até há bem pouco tempo atrás, os jovens da região abandonavam mais precocemente o sistema educativo, ingressando no "mercado de trabalho" mais cedo devido à facilidade em arranjar emprego. Estes últimos são hoje os adultos activos com baixos níveis de qualificação, que na sua época foram induzidos ao "mercado de trabalho" e ao trabalho infantil.

A eliminação do défice de qualificações escolares e profissionais da população activa só poderá ser colmatada através de um esforço conjugado entre investimentos em formação inicial e em formação contínua de activos, exigindo uma alteração de comportamentos por parte das empresas face a esta realidade.

Porém, no Vale do Ave a formação profissional não assumiu a importância esperada face às necessidades reais. O espírito de iniciativa e a capacidade empreendedora que muitos autores afirmam caracterizar os empresários da região[55] não foi suficientemente inovador para a adesão aos programas de apoio à formação, que se traduziram entre 1991 e 1993 em baixas taxas de execução. A formação profissional realizou-se sobretudo nas grandes empresas e atingiu fundamentalmente os activos qualificados (CCRN, 1994: 3). Os PO de formação profissional no Vale do Ave entre 1991 e 1993 atingiram apenas 13.602 indivíduos. A formação dirigiu-se sobretudo para activos qualificados (41%) e para quadros e empresários (21%). Entre os activos não qualificados totaliza-se apenas 5% de pessoas que frequentaram acções de formação. Contudo, é o PO1 direccionado para a formação de activos que assume maior relevância na região. As acções de formação destinadas aos diversos tipos de desempregados (de longa duração, à procura do primeiro emprego e à procura de novo emprego) apenas abrangem 2% do total de formandos. A formação em TI, decisiva para os processos de reestruturação de modernização tecnológica abrangeu 1.966 pessoas (14%), enquanto a formação de formadores, tão importante na qualidade da formação ministrada, apenas soma um total de 3%, correspondendo a 425 sujeitos[56].

Centremos agora a nossa atenção na situação de emprego e dos RH afectos à ITV do Vale do Ave[57] e, de alguma forma, na caracterização da "relação salarial intermédia", na medida em que iremos enfatizar o sector de actividade como espaço de concorrência e como espaço institucional (Rose, 1992:12), onde se concretizam determinados modos de uso, mobilização e reprodução da mão-de-obra.

A ITV concentra 78% do emprego industrial e 59% dos TPCO de todos os ramos de actividade económica da região. Dentro da ITV situam-se 75% de TPCO, dos quais 93% trabalham a tempo inteiro nas respectivas empresas. Na análise por sexos da situação na profissão de patrão é claro o predomínio dos homens (64%). No entanto, se no subsector têxtil o grupo patronal é por excelência masculino, na

---

[53] Fonte: IEFP e cálculos OID-Ave in CCRN (1994: 2).

[54] Fonte: INE (1991) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa.

[55] Veja-se, nomeadamente em CCRN (1993: 3) e Quaternaire Portugal (1993a: 49) depoimentos que corroboram tal afirmação.

[56] Fonte: IEFP (1991 e 1993) - *Relatórios Trimestrais sobre a situação sócio-laboral do Vale do Ave,* Lisboa.

[57] Para caracterizar a estrutura do emprego e dos RH afectos à ITV do Vale do Ave recorremos fundamentalmente à seguinte fonte: DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.

confecção de artigos de vestuário, 45% dos patrões são mulheres, o que se encontra intimamente associado às alterações verificadas na divisão sexual e social do trabalho que se têm vindo a consubstanciar em Portugal após 1974.

No que diz respeito às qualificações profissionais e aos níveis de escolaridade dos RH do sector, fonte fundamental da competitividade das empresas, deparamo-nos com grandes carências qualificacionais.

Verificamos que a maioria dos trabalhadores são profissionais qualificados (41%), dos quais 66% são mulheres, ou profissionais semi-qualificados (27%). Destaca-se ainda o nível excessivamente baixo de quadros superiores e médios que somam cerca de 1% no total da ITV da região, sendo estes predominantemente homens (81%) e fundamentalmente patrões, situação, aliás comum a toda a indústria transformadora da região. A incidência da mão-de- -obra masculina é preponderante ao nível das categorias de chefia (encarregados, contramestres e chefes de equipa), em que num total de 4%, 63% são homens. Os aprendizes/praticantes rondam os 14%, sendo que as mulheres representam 66% deste total.

À estrutura pouco qualificada dos RH (mais desfavorável para as mulheres), associa-se uma estrutura dos níveis de escolaridade particularmente deficitária, tanto mais grave do ponto de vista da situação profissional dos trabalhadores e da própria competitividade das empresas, na medida em que aqueles condicionam em grande parte as possibilidades de reconversão e de reciclagem dos trabalhadores.

Da totalidade das pessoas ao serviço na ITV, 79% tem apenas o ensino básico primário ou o ensino básico preparatório, respectivamente 56% e 23%. Este valor é relativamente superior ao verificado para o continente, onde estes dois níveis de escolaridade não atingem os 70%. Paralelamente, 8% dos trabalhadores são analfabetos ou apenas sabem ler e escrever, mas não detêm qualquer nível de escolaridade formal. Esta realidade é sinónimo de um grande défice de preparação escolar dos assalariados da ITV, dos quais apenas 1% são detentores de graus do ensino médio ou superior.

Destaca-se, ainda, que na região apenas 13% dos jovens prosseguem os estudos para além do ensino preparatório enquanto a nível nacional a média é de 22%[58]. Apesar desta situação francamente negativa, estudos recentes apontam para uma alteração desta tendência na região: um aumento dos níveis de escolaridade, nomeadamente associado ao aumento da oferta de equipamentos escolares (Quaternaire Portugal, 1993a: 27), e um aumento, ainda que ligeiro, dos níveis de qualificação superiores, bem como uma diminuição dos níveis mais baixos da hierarquia das qualificações, o que aponta para uma melhoria da ENQ (Quaternaire Portugal, 1993b: 64).

Podemos no entanto afirmar que o trabalhador da ITV do Vale do Ave é predominantemente pouco qualificado, o que acaba por se traduzir numa situação compatível com o baixo nível remuneratório que aufere. Na generalidade, e tal como para os níveis de qualificação, os assalariados masculinos recebem uma remuneração média mensal superior aos do sexo feminino. Nos quatro concelhos, a remuneração média mensal base dos homens varia entre 55 e 66 contos, enquanto a das mulheres apresenta uma variação entre os 45 e os 52 contos. Esta remuneração é acrescida em termos de ganho médio de 4.600 a 8.100 escudos para os homens e de 2.800 a 4.000 escudos para as mulheres, na medida em que este inclui as remunerações relativas a horas suplementares (com um peso significativo na ITV da região com objectivo de diminuir os encargos salariais fixos de um efectivo permanente alargado) e outras remunerações variáveis (nomeadamente prémios de assiduidade e de produtividade comuns neste ramo industrial de forma a evitar o absentismo e quebras de produção).

Se tivermos em consideração os dois subsectores em análise, verificamos que, para ambos os sexos, as remunerações médias são sempre superiores no subsector têxtil relativamente ao subsector da fabricação de artigos de vestuário, o que se encontra associado ao facto de no primeiro a mão-de-obra ser predominantemente masculina e com uma estrutura etária mais envelhecida, enquanto no segundo a mão-de-obra é predominantemente feminina e mais jovem.

De qualquer forma, se compararmos o ganho médio mensal da ITV do Vale do Ave com o auferido pelos trabalhadores da indústria transformadora nacional que é de cerca de 71 contos, verificamos o grande desfasamento remuneratório existente entre a ITV da região e a indústria transformadora do continente. É a própria ENQ e os níveis de escolaridade, bem como a organização territorial do espaço que permite a dedicação do agregado familiar a actividades agrícolas complementares da industrial, que tem permitido à ITV da região manter níveis remuneratórios abaixo da média nacional. Acresce-se que os trabalhadores da ITV nacional são os que piores remunerações auferem em toda a CE, para além dos seus vencimentos corresponderem a cerca de 70% a 80% da média nacional (Oficina de Economia, 1993: 24).

Outra questão a destacar é a associação entre os baixos níveis de instrução da população activa e a entrada precoce no "mercado de trabalho". Verifica-se que cerca de 4% das pessoas ao serviço na ITV da região têm entre 12 e 14 anos de idade, uma mão-de-obra em idade escolar, o que nos permite corroborar o lugar comum da presença em proporções consideráveis de trabalho infantil na ITV. Grande parte dos trabalhadores (73%) concentra-se no escalão etário entre os 15 e os 39 anos de idade, o que

---

[58] Fonte: INE (1991) - *Recenseamento Geral da População*, Lisboa.

confirma a presença de uma estrutura etária jovem na população assalariada da ITV, que aliás não é estranha à própria estrutura etária da população residente na região. A percentagem de pessoas ao serviço com idades mais avançadas (50 ou mais anos) é já em 1991 relativamente baixa (3%), o que indicia que a tendência para o afastamento dos trabalhadores da ITV afecta em primeiro lugar a população mais idosa com baixos níveis de escolaridade. Porém, é de admitir que, nestes últimos anos, o número de activos com idades superiores a 50 anos tenha continuado a diminuir, até porque há todo um conjunto de medidas legais específicas que potenciam o recurso a este tipo de situação.

Os trabalhadores com 15 ou mais anos de antiguidade nas empresas da ITV do Vale do Ave totalizam cerca de 27%, uma percentagem considerável que, no entanto, é de longe ultrapassada pela grande concentração das pessoas ao serviço no escalão de antiguidade entre 1 a 4 anos (44%). A predominância deste escalão de antiguidade pode ser indicador de RH submetidos a vínculos contratuais a tempo determinado, e portanto de um "mercado interno de trabalho" mais flexível, que se concretiza numa intensidade de fluxos entre emprego e desemprego no sistema de emprego local. Deparamo-nos ainda com uma nítida diferença entre ambos os sexos nos dois subsectores em análise relativamente a este escalão etário: no subsector têxtil há uma ligeira predominância dos homens (53%) face às mulheres, enquanto na confecção de artigos de vestuário as mulheres representam 86% da totalidade de trabalhadores neste escalão de antiguidade, o que se ficará a dever, muito provavelmente, à idade mais jovem da população activa feminina deste último sector, bem como às garantias sociais de que goza a nível legal e que a coloca mais exposta a uma situação de precaridade contratual.

Deste modo, deparamo-nos na ITV com uma grande disparidade etária entre os trabalhadores mais novos e os mais antigos, o que, como já aludimos, pode constituir fonte de conflitos e desentendimentos entre duas populações com referenciais de vida e de trabalho distintos, decorrentes da sua frequência e preparação escolar muito diferenciada, bem como do modo de aquisição das suas qualificações profissionais. Alguns dos trabalhadores mais jovens são já detentores de diplomas profissionais, ou pelo menos de uma maior capacidade de aprendizagem e de adaptação dados os seus níveis de escolaridade mais elevados, enquanto os trabalhadores mais antigos passaram por uma aprendizagem profissional adquirida informalmente no posto de trabalho, detendo uma capacidade de flexibilidade que pode ser inferior, embora não necessariamente.

Relativamente à execução de acções de formação profissional na ITV, apenas dispomos de dados a nível nacional para o ano de 1991[59], os quais são apresentados distintamente para os dois subsectores em análise dadas as características nitidamente divergentes que assumem. O número de empresas que recorre a acções de formação é bastante inferior no subsector têxtil do que no da fabricação de artigos de vestuário, respectivamente 88 e 185 empresas a nível nacional. Consequentemente, o primeiro apresenta um número de formandos menor do que o segundo, respectivamente 3% e 5%.

No subsector têxtil, só as empresas de maior dimensão, com mais de 100 trabalhadores, realizam acções de formação (cerca de 3% do total de empresas do subsector), enquanto no subsector de confecção de artigos de vestuário a formação é realizada em empresas que empregam entre 10 a 49 pessoas e 50 a 99 pessoas, respectivamente 1,5% e 1,7% do total das empresas do sector.

As acções de formação no subsector têxtil têm como objectivo fundamental o aperfeiçoamento profissional (2% do total de trabalhadores que participam na formação), estando ausentes as acções direccionadas para a reconversão. A formação de reciclagem e actualização abrange cerca de 0,7% do total de participantes em acções de formação. Na indústria de confecção de artigos de vestuário predominam as acções de qualificação/formação inicial e as de actualização e reciclagem assumem uma importância idêntica, respectivamente com 1,9% e 1,8% do total de trabalhadores participantes em acções de formação. Tal como acontece para o subsector têxtil, ainda que com uma ligeira diferença, a formação de reconversão assume um valor quase nulo (0,2%), enquanto ao contrário deste, a formação direccionada para o aperfeiçoamento profissional é bastante inferior (0,6%). A formação de formadores está ausente em toda a ITV. Dos objectivos visados pela formação nestes dois subsectores podemos avançar com a hipótese de que a predominância das acções de aperfeiçoamento e de reciclagem no subsector têxtil estará associada quer ao nível etário e de antiguidade dos seus activos, que face a possíveis processos de reestruturação de modernização tecnológica necessitam de actualizar os conhecimentos adquiridos no decurso da sua vida profissional. Na indústria de confecções, como o nível etário da população é mais baixo, os níveis de escolaridade básicos tendem a ser mais elevados, exigindo sobretudo uma formação profissional de carácter inicial direccionada para a aprendizagem de uma profissão, estando a formação de actualização e reciclagem possivelmente associada a trabalhadores mais qualificados afectos a funções onde a modernização tecnológica tende a ser mais intensa, como é o caso da introdução de cadeias de corte automático (Parente e Veloso: 1991: 222).

Finalmente, importa não esquecer que a ITV nacional e, em particular, a da região do Vale do Ave está a viver uma situação bastante controversa e complicada:

- o subsector têxtil tem vindo a caracterizar-se por um número crescente de encerramentos de empresas e pela diminuição de postos de trabalho. Paralelamente, há indícios de reestruturação de algumas empresas que tendem a privilegiar mão-de-obra com níveis de escolaridade e de formação

---

[59] Fonte: DE-MESS (1991) - *Execução de Acções de Formação Profissional em 1991*, SICT, Lisboa.

profissional superiores, nomeadamente de indivíduos com o ensino técnico e superior. Estas tendências são visíveis quer na diminuição absoluta do número de empregos, quer pelo reforço dos níveis de qualificação mais elevados (Quaternaire Portugal, 1993b: 20);

- o subsector da fabricação de artigos de vestuário, que tendo apresentado até aos finais dos anos 80 um crescimento positivo, encontra-se actualmente num processo de "crescimento extensivo", pontualmente acompanhado por dinâmicas de reestruturação e de modernização. Esta realidade transparece quer no reduzido crescimento do emprego nos níveis de qualificação mais elevados (quadros superiores e médios e profissionais altamente qualificados), quer no aumento dos níveis de qualificação inferiores (Idem). Apresenta, assim, grandes carências no domínio das qualificações dos assalariados, situação que contrasta, ainda que tenuemente com o subsector têxtil.

O modelo de desenvolvimento empresarial tradicional conhece hoje dificuldades acrescidas que se traduzem no fechamento de empresas, na precaridade das situações de emprego e no aumento do desemprego. Como advoga Santos (1993: 38) "em termos de qualidade da relação salarial, este sector (...) ocupa a base da pirâmide (...): salários baixos e sujeitos a ciclos de salários em atraso, elevadas taxas de contratos a prazo, trabalho clandestino, semi-proletariado profundamente ligado à pequena agricultura e à vida rural, elevadas taxas de mão-de-obra feminina geralmente com salários inferiores aos da mão-de- -obra masculina, baixa formação profissional e limitadas possibilidades de promoção."

Aliás da análise da estrutura sectorial e empresarial, bem como da estrutura do emprego e dos RH da região do Vale do Ave, fica clara a fragilidade económica e social da região que têm funcionado, apesar de todos os apoios e incentivos nacionais e comunitários, como factor inibidor quer dos processos de reestruturação produtivos e de modernização da ITV, quer de criação de iniciativas de diversificação do tecido empresarial.

4. Em direcção ao novo paradigma da competitividade: a proposta da Monitor Company aplicada à ITV do Vale do Ave[60].

O paradigma da competitividade nacional e da ITV em particular deve sofrer um processo de mudança de modo a poder acompanhar os desafios internacionais. Importa desde logo optar por uma perspectiva mais micro sobre a dinâmica da competitividade ao nível da empresa, pois são estas e não o país ou os sectores de actividade que competem no mercado. Da mesma forma, implica adoptar um posicionamento baseado no modelo comportamentalista de explicação das performances das empresas[61] em que sendo estas consideradas unidades heterogéneas podem diferir o seu comportamento em função de determinadas características estruturais que não têm os mesmos efeitos sobre a rentabilidade das empresas de cada sector ou subsector (Curto, 1993: 68). Partir destes pressupostos, exige às empresas novos modelos de gestão e novas relações de cooperação, designadamente sob a forma de grupos estratégicos que prosseguem estratégias semelhantes (Idem), em ruptura com a cultura empresarial dominante de segredo industrial e de fechamento aos concorrentes devendo estes ser agora entendidos também como parceiros.

Não se pode continuar a basear a competitividade das empresas nacionais em factores de custo, tais como matérias-primas e mão-de-obra. O paradigma das vantagens comparativas, particularmente favorável até à decada de 80 à ITV, no qual as empresas mais competitivas eram aquelas que, com base em economias de escala, detinham custos mais baixos, encontra-se hoje parcialmente invalidado, na medida em que o processo de mundialização actual das economias permite aos nossos clientes internacionais disfrutar destes factores noutros mercados com custos inferiores, particularmente nos NPI.

A melhoria da competitividade empresarial é hoje cada vez mais potencializada com base nas economias de aprendizagem (Rodrigues, 1991b: 19), requerendo melhorias contínuas ao nível das competências de modo a que a inovação e as actividades de I&D nos diferentes domínios - produto e/ou processo e/ou serviço -, permitam às empresas do sector orientarem-se para a conquista de segmentos de mercado específicos, criando valor acrescentado e vantagens sustentadas, não dependentes de políticas estatais proteccionistas, como se verificou até aos anos 80, em que a desvalorização do escudo bem como os baixos níveis salariais garantia a capacidade competitiva exportadora da ITV. Para sobreviverem, as empresas têm de aumentar a produtividade, agora encarada numa perspectiva de competitividade, associada a novos conceitos de gestão e de organização, de aposta na qualidade e no *design*, nas actividades I&D, na valorização e potencialização das competências dos RH, no *outsourcing,* eliminando as tarefas desenquadradas do negócio e da missão da empresa relativamente às quais detêm um menor *know how*. A opção passa pela subcontratação de determinadas actividades a quem possui melhor *know how* e "sabe fazer melhor".

---

[60] Para uma maior desenvolvimento desta proposta v. Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 37-43; Rodrigues, 1991b: 55-70; Leal, 1994: 3-8 e Monitor Company, 1993 e 1994.

[61] Para um maior desenvolvimento das propostas do modelo comportamentalista de explicação da performance das empresas, e para o seu confronto com o modelo estruturalista, consulte-se Curto (1993).

Nesta perspectiva, as empresas da ITV do Vale do Ave têm que competir a nível global, o que significa que, se por um lado, não é fundamental que optem por uma estratégia de verticalização interna ou nacional, muito pelo contrário, é indispensável que procurem uma estratégia de internacionalização reflectida, dirigindo parte da sua produção, das suas compras e das suas vendas para o mercado que oferece melhores condições; por outro lado, uma das condições básicas é a detenção de uma "base doméstica" que constitua "o centro da sua investigação, a massa crítica da sua produção sofisticada e o centro nevrálgico das suas decisões estratégicas" (Monitor Company, 1993: 8). O reforço dos "pólos do diamante" tem inerente uma base local. Isto é, apesar da competitividade ser cada vez mais global, as vantagens que conduzem à competitividade internacional são criadas ao nível regional/local no interior da "base doméstica" nacional a partir do desenvolvimento das actividades a montante e a jusante da fileira têxtil. São as regiões que possuem ou devem criar as tais "massas críticas de qualificação altamente especializada e inter-relacionada, tecnologias aplicadas, empresas, fornecedores e instituições fortes em áreas específicas" (Idem: 11) que induzem ao crescimento da competitividade.

Nesta "base doméstica" de nível nacional e/ou regional/local, é decisiva a forma como se organizam e coordenam os diferentes "pólos do diamante" da vantagem competitiva, respectivamente:

- as condições dos factores físicos, financeiros, de conhecimento e humanos que constituem os *inputs* base da concorrência, sendo que hoje os factores avançados e especializados, tais como as competências dos RH e as estruturas de I&D, constituem os alicerces da vantagem competitiva;
- as condições da procura interna e externa, na medida em que a existência de compradores exigentes e sofisticados impõem às empresas elevados padrões de qualidade e de inovação. As exigências da "base doméstica" são decisivas, particularmente se definirem e anteciparem as tendências dos outros países/regiões;
- a estrutura e a estratégia das empresas e respectivas relações de cooperação- -rivalidade no tecido empresarial regional, nacional e internacional, dado que a forma como as empresas são geridas e como competem entre si, definem padrões de dinamismo empresarial;
- a constituição de *clusters* assentes na articulação e desenvolvimento de sectores relacionados e de suporte, em que as redes de fornecedores e clientes se baseiam em relações de cooperação intensas e exigências mútuas que funcionam como mecanismos de pressão no sentido da inovação e do desenvolvimento.

A combinação entre os diferentes "pólos do diamante" dão origem a diversos estádios de desenvolvimento competitivo em que, aos estádios guiados pelos factores e pelo investimento, se opõem os estádios guiados pela inovação e pela riqueza. Um número significativo de empresas da ITV de alguns países europeus situa-se no estádio guiado pela inovação. Em Portugal, no STV predomina o estádio guiado pelos factores, o qual até a uma década atrás se mostrou competitivo, porém hoje encontra-se completamente ultrapassado. Para atingir o estádio da inovação há que colmatar uma série de carências, das quais destacamos, na nossa perspectiva de análise, o desenvolvimento de:

- perfis profissionais renovados e inovadores;
- *clusters* na fileira têxtil baseados em sectores relacionados e de suporte, na medida em que esta é constituída por subsectores em que possuímos tradição e *know how* específico e potencializável;
- capacidade de gestão estratégica e de inovação das empresas.

É exactamente nestes domínios que consideramos que a intervenção pública do Estado deve ser mais forte a todos os níveis infranacional, nacional e supranacional. Dever-se-á pôr fim aos proteccionismos e, inversamente, facilitar o acesso a recursos estratégicos de modo a criar factores avançados e específicos de vantagem competitiva, tais como RH qualificados, infra-estruturas de apoio à inovação e à criação, desenvolvimento e dominação de redes de comercialização. O Estado terá de assegurar o nível mínimo das condições acima referidas e a região/local deverá adaptar essa oferta pública estatal às exigências, características e especificidades do seu território. Por outro lado, o Estado deverá tornar-se mais exigente ao nível das estratégias de actuação das empresas nas metas a atingir, o que implica a criação de uma envolvente legislativa e de incentivos, nomeadamente fiscais, que encoragem o investimento, nomeadamente nos domínios da formação, do ambiente e da segurança, os quais são extremamente importantes neste tipo de indústrias, bem como a criação de normas que estimulem a inovação. Todavia, deve procurar igualmente estimular e promover a imagem da ITV a nível externo, nomeadamente comunitário, através da difusão dos interesses da economia nacional, criando condições propiciadoras para a participação das nossas empresas na cena internacional. Isto é, importa evitar o espírito clientelista e subsidiário, e simultaneamente procurar promover os produtos da ITV nacional, preservando a concorrência e conduzindo as empresas no sentido de uma progressão e modernização constantes.

As questões que levantamos são exactamente as de saber:

- Até que ponto a região do Vale do Ave e os seus actores institucionais e agentes locais, em particular os dirigentes empresariais e os assalariados do sector de especialização, serão capazes de ultrapassar as situações de fragilidade económica e social no contexto actual da dinâmica societal portuguesa?
- De que modo este modelo de performance das empresas é compatível com as características do sistema produtivo local do Vale do Ave, nomeadamente com a cultura empresarial e com os baixos níveis de escolarização e qualificação dos agentes locais?

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 prévio[1], 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 IEFP (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 IMETECE[2] - que desenvolvem actividades de fiação, 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 no 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 solicitavamos 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-directivas[3] 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 directiva[4] a uma amostra[5] 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 profissionais[6] 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 estamparia 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 estamparia 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 edíficios 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 declíneo. 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 táctico. "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 anualmente[7] 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 confecionados e de decoração - onde se centra o nosso esudo - 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 rentanbilizarem 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 "fiéis", 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 conglomeral" (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 próximidade 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 prospectivar 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 nenhumas 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 demostre uma atitude mais negativista face aos problemas que têm de enfrentar, talves 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 efectivo[10].

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 constrangimentos 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 necessidade da empresa, que neste momento dá prioridade à mão-de-obra masculina, delineando-se assim uma intensificação da tendência de descriminação 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 melhorada[11]:

- 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 racio 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 homogéneos. 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 estamparia - 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 imporia, 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 relembrar 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 *jets*[12]

[12] Equipamento automatizado de tingimento.

automatizados estão afectos apenas 3 tintureiros e a uma râmola[13] 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 estamparia, 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 interior[14], sendo a separação entre coordenação e execução do trabalho pouco rígida, muito pelo contrário, os trabalhadores afectos a determinado equipamento complementam-se, entreajudam-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 tomada 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 DESENTEX[15].

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 directa 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 IEFP, 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 reunam 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 ascencionais 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 ascenção 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 continuavamos 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 reminescências 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 tratar 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 diminuido 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 saiem 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 convencionais[16]. 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) aufere 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 diminuido 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 relativamento 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 ascencionais 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 progedir, 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 contos[17].

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 instruísse 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 candidatura ao DAFSE, inseridas num tipo de formação direccionada para "trabalhadores de PME a requalificar"[18]. Estas acções documentadas de forma exaustiva[19],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 consideram 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 operacional[20].

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 determindo 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 evoluirem 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, tinhamos 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 substituirem 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 estamparia 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 fôr 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 têxteis 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 planear 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. Constou 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 duradoiros 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 inantingíveis, 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 estamparia, 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 programáticos[23] 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 da 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 táctico 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 estes 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 formados 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 adminstrativo-burocráticos a que ficaram expostos, das saídas dos trabalhadores após a formação com a consequente 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 deteminados 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 evitavámos 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 directiva[27] 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	5
unificado	1
Ensino médio	30
TOTAL	

Se associarmos os níveis de escolaridade à idade de abandono do sistema de ensino, deparamo-nos com elevadas taxas de insucesso escolar[28] 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 racio 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 indivíduo[29], 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 trabalhadores[30] 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 actualizarem 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	25
conhecimentos	8
Objectivos utilitaristas	2
Nenhuma razão em especial	51
TOTAL	

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 muniu 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 didácticas, 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 ficavamos 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 "óptimas" 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 encontramo-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 (Malglaive, 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 entreajuda 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 actividade. 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 actividade 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 o 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 (Malglaive, 1990) que se concretizam em competências ao nível do saber (Le Boterf, 1989a), e ainda o domínio do saber-fazer prático (Malglaive, 1990) operacionalizado em competências do saber-fazer (Le Boterf, 1989a). Doutro 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 exploração[31] 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 duradoiros 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 satisfatória[32].

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 comummente 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 6[33] 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 trabalho[34] 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 EXTERN.	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 mêcanico 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 raíz 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 profissionais[35].

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 profisionais 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 <u>dimensão qualificação do trabalho</u> 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, consequentemente, 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 contribuirem 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" (Freyssenet, 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 respectiva[36] 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.

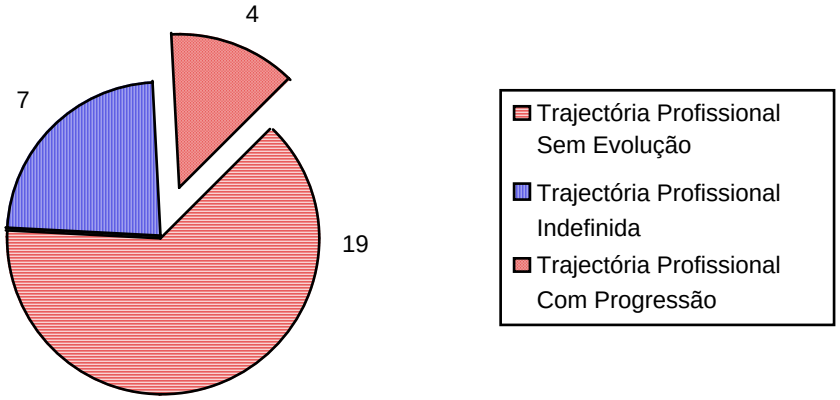
As trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes, titulares sem evolução são as que assumem maior incidência (12 assalariados), o que significa que a inserção profissional destes trabalhadores na empresa é caracterizada por uma situação de estabilização já anterior à frequência das acções 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 evoluirem 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 encontrámos 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 / INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO	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 PRO-FISSIONAL / NFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO	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 trajectórias 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 trajectória 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 análisamos 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 tive 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 trajectória 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 trajectória 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 trajectórias profissionais marcadas pela progressão (3 assalariados num total de 4) e com trajectórias 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, consequentemente, 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 trajectória profissional do indivíduo mediada e aferida pela estratégia de formação. Esta última consideração teórica foi infirmada, na medida em que não encontrámos qualquer relação entre o tipo de trajectória 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 afecta ao segmento primário do "mercado de trabalho".

O caso dos trabalhadores da DESENTEX mostra-se ambivalente. Isto é, apesar de 12 trabalhadores entrevistados apresentarem trajectórias 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 GAMA[37] 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 fiação - 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 consequente 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 "administação 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 a 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 consequente 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 vialibilidade 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 suster 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 contextura". 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 duma 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 prospectivar 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 emprego[40].

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-excluiram" 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. Constata-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 constituirem 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 racio de qualificação apresentar um ligeiríssimo acréscimo fundamentalmente devido ao aumento dos profissionais altamente qualficados 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 IMETECE[41]. 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 tácticas, 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 estandardização 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, consequentemente, 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 latos 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 turno[42], 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-processador.

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-processador que emite permanentemente informações acerca do rendimento, do número de paragens e

---

[42] A figura do encarregado de turno surge afecta 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 impossibildade 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 intervêem 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 titulo 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 estandardização 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 substituirem 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 reunem 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 delineda 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 utilitarista[43].

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 improdutivos 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 constituiram 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 disponíveis[44] e as específicas para o Vale do Ave[45]. 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 de requerimento da prestação de desemprego[46]. Utilizou-se igualmente as medidas legais da reforma de velhice antecipada[47], mas não o dispositivo da pré-reforma[48], 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 obrigatória[49], 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 términos 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 sinta 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 contratação[50] 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 reconverter 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 geral[51]. 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 1995[52]. 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.

Duas 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 ascencional. 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 subordinados[53]. 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 análise[54] 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 noutro 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 ascencional independentemente da prevista no CCT. Só pontualmente, caso surja um posto de trabalho vagante, 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 talves 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 contos[56]. No ano de 1992 interromperam esta actividade[57], 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 contos[58].

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 têxteis[59]. 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 formar[60]. 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 científicas[61]. 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 IEFP.

[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 operários"[63], 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 caracterizadores[64], 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 observção 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, nomeadamemente 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 incluirem 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 (seguindo-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 constituirem 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 CEE[66], 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 CEE[67]. 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 3[68]. 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 hà 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 alcançe 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 agumas 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 formação[71] 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 *rapports*, 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 domíno 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 (Malglaive, 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 noutro 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 empresa[73]. 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 contribuiram 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 reunam 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, talves 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 IMETECE[75].

Aplicámos uma entrevista directiva[76] 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 ojectivos 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	1
unificado	2
Ensino secundário	30
complementar	
TOTAL	

A taxa de insucesso escolar[77] 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 racio 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 classe[78]

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 percepcionaram 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 Malglaive (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	13
conhecimentos	1
Objectivos utilitaristas	5
Nenhuma razão em especial	40
TOTAL	

[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 contribuido 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 prática 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 IMETECE[79].

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 de18 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 actividade 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, encontramo-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 depoimento 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 empresa[80].

A análise dos indicadores seleccionados[81] 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 abstemos 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, encontramo-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 futuro[82].

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 contribuiam 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 arranjou 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, relembre-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 trabalho[85] 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 de 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 possuiam. 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 formação[86].

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 abstemos 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 Prazo[87]. 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 permanente[88]. 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 parênteses 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 CCT[89].

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

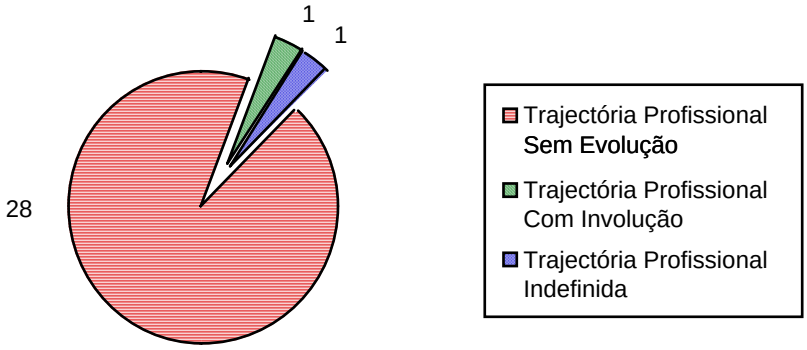
a) Agregou-se para este efeito os indivíduos com a categoria de chefia à de titular na medida em que também são titulares, ainda que, se situem hierarquicamente, a um nível superior.

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 PROFISSIOANIS INTERNAS



Podemos então concluir que, do lado da procura de emprego, a estratégia de formação da IMETECE teve um impacto pouco significativo nas trajectórias 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 trajectórias 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 competência, 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 trajectórias 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 contribuido 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

SITUAÇÃOPROFISSIONAL INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO	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

SITUAÇÃOPROFISSIONAL INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO	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 construiram 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 reunam 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 trajectórias profissionais. Isto é, tal como as trajectórias 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 valoração 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.

CAPÍTULO VI
AS PRÁTICAS E AS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO: UMA TENTATIVA DE AVALIAÇÃO COMPARADA.

Elaborar uma reflexão final sobre um trabalho de pequena envergadura baseado na análise de dois estudos de caso, cujas conclusões parciais já foram sendo retiradas no decorrer da exposição do capítulo precedente, é um empreendimento díficil e sempre de carácter provisório.

Deste modo, o nosso propósito neste capítulo é procurar realizar, em primeiro lugar, em tom de síntese, um balanço comparativo das práticas e das estratégias de formação analisadas, tendo como referência alguns dos eixos analíticos que desenvolvemos ao longo do trabalho. Prosseguimos, avançando com pistas de investigação, integrando questões que consideramos pertinentes no esclarececimento das interrogações que permanecem e das quais resulta a necessidade de novas pesquisas com o objectivo de tratarem problemáticas complementares. Finalizamos, com algumas reflexões sobre os processos de reestruturações produtivos e das políticas de emprego, ensino e formação.

1. O trinómio reestruturações-formação-gestão dos RH.

O trinómio reestruturações-formação-gestão dos RH que orientou a condução da nossa pesquisa, encontra a sua pertinência teórica e analítica no contexto sócio-económico, político e cultural particularmente complexo e internamente dinâmico que se vem desenvolvendo nos países europeus desde a década de 70. Em Portugal, as consequências das mutações internacionais apenas se fizeram sentir de modo visível nos anos 80, em parte como resultante do processo de integração europeia, o qual, por um lado, constitui um momento crucial no caminho complexo e sinuoso que o nosso país vem percorrendo, desde os finais dos anos 70, de recolocação no seio da DIT e, por outro, como facto histórico-económico que tem alterado substancialmente as plurais condições, de índole política, económica, cultural e civilizacional, estruturadoras do nosso processo de desenvolvimento existentes à data de adesão.

Em traços latos, as novas condições de competitividade internacional decorrentes dos processos de internacionalização das economias europeias, frequentemente associadas a evoluções tecnológicas, constituem elementos decisivos das profundas transformações de que têm sido investidas as estruturas produtivas.Às empresas exige-se que se alinhem por movimentos de reestruturação e/ou de reconversão pautados por mudanças ao nível tecnológico, comercial e organizacional que impõem um profundo questionamento das competências profissionais requeridas. Exige-se-lhes um novo posicionamento estratégico baseado em novas lógicas de gestão, nomeadamente ao nível das políticas de gestão dos RH.

Nos anos 70, as reestruturações e/ou as reconversões produtivas dos sectores chave das economias europeias, na busca de novas formas de produtividade, pautaram-se por fortes reduções de efectivos com consequências desastrosas ao nível quantitativo e qualitativo do emprego. O desemprego e as formas atípicas de emprego sacrificaram os segmentos da população menos qualificados. Nas empresas, os afastamentos de substituição eram perspectivados como solução prioritária para os problemas de gestão dos RH. A tomada de consciência dos problemas económicos e sociais daqui resultantes, concomitantes à falência do modelo de Estado-Providência, impôs uma reorientação das políticas sociais dos países ocidentais no sentido de minorar os custos sociais das reestruturações e/ou das reconversões produtivas regionais/locais. As empresas, por sua vez, começam a sentir os custos de raciocínios e práticas de carácter economicista e tecnicista. As limitações do "mercado externo de trabalho" e a perda ou não potencialização de competências de um "mercado interno" experimentado e conhecedor dos processos formais e informais do quotidiano produtivo criaram disfuncionamentos dificilmente solucionáveis no interior daquele modelo de gestão. É neste contexto que a formação contínua no interior das empresas adquire uma importância acrescida, primeiro como elemento do discurso político do Estado que procura induzir as empresas a práticas de formação e posteriormente como resultado da consciencialização por parte do tecido produtivo do papel dos RH internos nas performances empresariais.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento social das empresas como uma das vias de solução para os problemas da crise económica e social que eclodiu nos anos 70, implica considerá-las como sociedades de acção colectiva de carácter económico (Sainsaulieu, 1987b), nas quais a formação interna surge como um instrumento preventivo e previsional de gestão do emprego e das competências

no interior de um novo contexto de gestão dos RH. É neste sentido que a concepção de empresa se começa a transformar, surgindo como uma instituição central com uma responsabilidade social acrescida nas sociedades ocidentais, procurando-se que assuma a condução das suas estratégias de forma reflectida na medida em que o funcionamento da sua estrutura social lhe concede uma autonomia suficiente para influenciar o sistema social global.

Ora, as empresas portuguesas debatem-se com problemas de sobrevivência no meio concorrencial envolvente, sendo as práticas de formação e de gestão dos RH, relegadas para uma prioridade de segundo grau na medida em que o que está fundamentalmente em causa é garantir a competitividade mínima no plano económico-financeiro ou apenas a manutenção dos postos de trabalho. Deste modo, em Portugal, parece continuar ausente a questão da responsabilidade social das empresas no domínio da gestão dos RH. Paralelamente, a ideia de que a formação formalizada e organizada dos RH internos é um princípio fundamental da sua competitividade é recente. Impulsionada sobretudo pelas injecções de fundos comunitários desde 1986, é no quadro dos programas do PEDIP I e do DAFSE ou do IEFP que a formação profissional nas empresas começa a assumir alguma relevância. De facto, a formação, ainda que por impulso exógeno de disponibilidades financeiras, começa a ser uma realidade, eventualmente mobilizada para acompanhar os processos de reestruturação produtivos, sem que haja no nosso país qualquer constrangimento legal que obrigue os dirigentes empresariais a tais práticas, como acontece noutros países da Europa (atente-se, a título exemplificativo, à lei sobre a formação nas empresas de 1971 no caso francês).

Orientados por este conjunto de factores, direccionámos o nosso trabalho de pesquisa para a análise das práticas de formação e de gestão dos RH de que são alvo os trabalhadores do núcleo operacional de empresas do STV da região do Vale do Ave. Trata-se de uma região monoespecializada num sector declarado em crise, onde se procura hoje encontrar vias de solução para os problemas de desenvolvimento não sustentado que caracterizam a região e o sector. Deste modo, o projecto de pesquisa, apesar de se centrar no interior das empresas, tem como pano de fundo uma contextualização ao nível meso onde o cruzamento entre as lógicas empresarial/sectorial e territorial de análise são particularmente pertinentes para a compreensão das problemáticas estudadas na perspectiva do paradigma territorialista do novo modelo de desenvolvimento. Assim sendo, é fundamental ter presente que as opções e as estratégias prosseguidas pelas empresas no domínio concreto da gestão dos RH e as atitudes e comportamentos dos assalariados são condicionados pelo sistema de emprego local, no que concerne em particular à nossa reflexão, ao nível do sistema produtivo local e do sistema de ensino-formação.

2. Balanço comparativo sobre as práticas de formação. A sua relação com as estratégias e os modelos organizacionais das empresas.

Do ponto de vista teórico-metodológico, partimos do postulado segundo o qual a análise das práticas e das estratégias de formação é inseparável dos próprios modos de regulação das crises que afectam as empresas da ITV na região do Vale do Ave e que as conduz a encetar processos de reestruturação produtiva, os quais assumem características e orientações diferenciadas. Estes processos consubstanciam-se igualmente no interior das empresas em práticas de gestão dos RH que assumem contornos distintos.

Foi a partir destes pressupostos, entre outros, que avançámos para os estudos de caso nas empresas, munidos do modelo explicativo na qualidade de instrumento heurístico de análise. Saliente-se que a nossa conclusão procura sobretudo dar conta das especificidades deste modelo quando aplicado a duas empresas caracterizadas por práticas de gestão dos RH e práticas de formação suficientemente contrastadas. Por conseguinte, comecemos por analisar os processos de reestruturação encetados pelas empresas para daí apresentarmos as conclusões a que nos foi possível chegar acerca das questões fundamentais orientadoras da pesquisa: a avaliação de impacto, por um lado, das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas e, por outro, das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados.

A DESENTEX, optando por um processo de reestruturação misto entre o de reorganização e de modernização tecnológica (Massey e Meegan, 1992), aposta numa estratégia actual e futura delineada com base em estudos prévios e assente em parâmetros definidos de forma racionalizada e prudente. Ao nível tecnológico orienta-se para a inovação constante dos produtos e dos processos, bem como para a racionalização de custos; no domínio comercial opta por uma estratégia de diversificação de produtos, de mercados e de formas de comercialização. As práticas de formação formais surgem, no âmbito desta estratégia intimamente associadas aos projectos de curto, médio e longo prazos da empresa. A formação ministrada em 1987 e 1989 foi perspectivada e pensada segundo uma concepção ampla de

preparação dos RH de modo a poderem enfrentar os novos desafios técnico- -económicos, procurando-se complementar e valorizar as competências detidas, bem como renovar e potencializar os conhecimentos/saberes dos RH.

A IMETECE, procurando uma saída para uma situação de retracção da sua posição no mercado, opta por um processo de reestruturação híbrido de reorganização e de redução da capacidade (Idem), tendo este último sido particularmente pautado pela decréscimo de efectivos. O seu objectivo fundamental incide na renovação da estratégia comercial com uma orientação centrada num novo produto visando a conquista de novos segmentos de mercado. O processo de recuperação da empresa conduziu ao desenvolvimento de práticas de formação formais em 1991 e 1992, cujos objectivos eram, por um lado, a selecção dos RH que deveriam ser alvo de afastamento da empresa, uma medida definida como condição necessária à sua sobrevivência e, por outro, a adequação dos RH a um desempenho laboral capaz de responder às novas exigências produtivas de curto prazo.

A relação diferenciada a que chegámos entre, por um lado, as práticas de formação e, por outro, a estratégia tecnológica e do par produto/mercado é mediada pelo tipo de organização do trabalho imperante nas empresas. No caso da DESENTEX as escolhas técnico-organizativas pautam-se por uma perspectiva tendencialmente antropocêntrica (Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 128-129) no sentido de uma valorização e implicação dos RH no projecto da empresa, e de desenvolvimento e potencialização das suas competências. Pelo contrário, a IMETECE, caracteriza-se por uma estratégia tecnocêntrica (Idem), onde os RH são secundarizados e encarados como um custo a reduzir tanto quanto possível, na medida em que a técnica é encarada como um mecanismo de objectivação e de substituição do trabalho humano.

A relação estabelecida entre estratégia tecnológica, de mercado e organizativa e a sua articulação com os subsistemas da função pessoal vão depender do estatuto desta no interior das empresas. Na DESENTEX, os RH são considerados como factor chave de competitividade, de tal modo que as práticas de formação surgem com o estatuto de variável estratégica. Deparamo-nos, contudo, com uma diferenciação quanto à importância conferida aos diferentes subsistemas constitutivos da função pessoal: o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade e o subsistema de gestão das remunerações aparecem, de certa forma, subalternizados face às funções produtiva e comercial, ao invés do que acontece com o subsistema de formação que assume um cariz estratégico. As práticas de formação e os processos decisionais que envolvem estão intimamente relacionados com as opções estratégicas tomadas ao nível produtivo e comercial a curto e médio prazos e com as previstas para o longo prazo, isto é, as decisões relativas às práticas de formação de 1987 e 1989 foram tomadas concomitantemente às relativas ao processo de reestruturação da DESENTEX.

O quadro VI.1 sintetiza as características fundamentais da política de formação da DESENTEX e não apenas das práticas de formação que foram objecto de estudo aprofundado de modo a retermos uma visão de conjunto sobre o posicionamento da empresa face à formação. Todavia, são fundamentalmente as particularidades daquelas últimas que figuram no quadro. A sua análise torna claro que estamos em presença de práticas de formação onde se combinam características mistas entre os tipos de formação adaptativo e de ajustamento e o desenvolvimentista e estratégico.

Destaque-se, na perspectiva da teoria da transformação da mão-de-obra (Vaneecloo, 1982), que o processo de "*allo-transformação*" da DESENTEX se orienta no sentido da "*transformação maior*" ou da "*transformação complemento*" dado que a empresa chama a si uma endogeneização da formação na perspectiva de conferir aos RH conhecimentos/saberes aplicáveis a um grupo de empregos não limitados a "submercados categoriais", completando, para tal, os conhecimentos detidos e adquiridos no sistema educativo. Da mesma forma, procura incrementar uma "*transformação-suprimento*" com o objectivo de preencher as lacunas e suprir as omissões que o sistema de ensino-formação foi incapaz de satisfazer. Assim, procurou munir os assalariados de conhecimentos respectivamente ao nível dos saberes técnicos e proceduais (Malglaive, 1990) e dos saberes teóricos restritos.

A priori, os conteúdos programáticos que permitem a aprendizagem destes tipos de saberes eram extremamente exigentes para uma população assalariada com baixos níveis de qualificação, muitos dos quais não atingiram o estádio das operações formais (Piaget, 1978), questionando-se a possibilidade real de transformar este processo de ensino num verdadeiro processo de aprendizagem. De facto, e para os assalariados por nós entrevistados, parece que o processo de aprendizagem foi alcançado com sucesso, o que se justifica pela própria postura dos formadores. Estes últimos optaram por metodologias pedagógicas activas e por um enfoque individual da formação, desencadeando deste modo um processo formativo em que fomentaram o desenvolvimento cognitivo dos sujeitos preparando-os para as exigências do momento, mas igualmente conferindo-lhes instrumentos para o desenvolvimento de novas e renovadas competências numa perspectiva de médio e longo prazos, isto é, competências ao nível do "saber-aprender" (Le Boterf, 1989a) ou do "aprender a aprender". Este é um exemplo bem sucedido de como o papel das empresas no domínio da formação é imprescindível, no

actual contexto, para colmatar os défices do sistema de ensino-formação. Deste modo, atrevemo-nos a afirmar que a formação interna às empresas é capaz de desenvolver as capacidades cognitivas de uma população assalariada detentora de baixos níveis de qualificação concretizados em elevados índices de analfabetismo literal e funcional.

Paralelamente, o desenvolvimento de competências colectivas enquanto "sistema de competências da empresa" (Idem) traduziu-se na criação de referenciais comuns relativos às tarefas, aos sistemas de representações do processo produtivo e à terminologia usada, em modalidades de coordenação facilitadas e à minimização dos custos da ausência daqueles referenciais. Estas são tanto mais importantes quanto na DESENTEX o processo produtivo detém um nível de automatização e integração considerável e as actividades de trabalho são fundamentalmente exercidas em equipa, o que exige uma capacidade de entendimento, de cooperação, de resolução de problemas e de análise de erros no interior da equipa e inter- -equipas. Por sua vez, o desenvolvimento deste tipo de competências acabou por potencializar as competências tácitas detidas pelos trabalhadores resultantes da sua experiência empírica de trabalho. Parece estarmos face a um processo de complementaridade entre competências individuais e colectivas, concretizadas no que D' Iribarne (1989) designa de uma reorganização profissional orientada para os neo-ofícios, na medida em que cada assalariado, para além do domínio da sua função principal na empresa, detém um conhecimento de toda a dinâmica produtiva.

Na IMETECE, as práticas de gestão dos RH e concretamente as relativas à formação aparecem com o estatuto de variável de ajustamento às necessidades de curto prazo da empresa, sendo delinedas num momento posterior à definição das opções de orientação do processo de reestruturação. É a partir destas que se estabelece a necessidade de redução de efectivos como condição viabilizadora da sobrevivência da empresa e se opta por levar a cabo um processo formativo que funciona como meio de selecção dos assalariados que, com baixos níveis de aproveitamento nas acções de formação, foram excluídos da empresa pois, não conseguindo atingir os parâmetros exigidos naquelas, não se encontrariam em posição de responder às novas exigências de produtividade e de qualidade que o processo de reorganização da empresa impunha.

Nesta parte-se do pressuposto de que, se os processos de ensino se traduzem em processos de aprendizagem de saberes/conhecimentos, concretizam-se igualmente no domínio das competências directamente aplicáveis no quotidiano de trabalho. Ora, sabemos que tal correspondência não é linear, na medida em que existe uma diferença entre aquilo que se ensina e o que se aprende, bem como entre o que se aprende e a capacidade de passar da abstracção à acção, dada a importância de elementos sócio-cognitivos e psico-sociológicos (Aubrum e Orofiamma, 1990) que condicionam a aprendizagem e a sua tradução na acção.

O quadro que se segue permite apreender com maior clareza a política de formação da IMETECE nas suas diferentes práticas, no qual se releva fundamentalmente as características das práticas de formação analisadas em profundidade, isto é, as realizadas em 1991 e 1992.

A análise do quadro permite-nos afirmar que estamos face a práticas de formação fundamentalmente de carácter imediatista e utilitarista. Todavia, o enquadramento directo e os monitores são alvo de práticas de formação que assumem um pendor adaptativo e de ajustamento, detendo mesmo características de uma formação desenvolvimentista e estratégica o que, contudo, não adquire qualquer significado no conjunto das práticas formativas dado o número reduzido de sujeitos abrangidos.

As práticas de formação orientam-se, na concepção de Vaneecloo (1982), no sentido da "*transformação substituto*" em que se concede primazia à transmissão de conhecimentos específicos à realidade de trabalho, dotando os agentes de competências intransferíveis. Incide-se fundamentalmente no domínio dos saberes práticos (Malglaive, 1990), limitados a uma perspectiva de curto prazo, negligenciando-se a formação enquanto via de valorização e potencialização de conhecimentos/saberes e competências dos assalariados.

Estamos em condições de concluir que na IMETECE as práticas de formação são marcadas por uma concepção produtivista (Amaro, 1994: 6), em que a formação é encarada como um processo que permite recuperar a produtividade e qualidade através de aprendizagens funcionais. Estas dotam os RH primordialmente de competências ao nível do saber-fazer (Le Boterf, 1989a), de modo a torná-los capazes de ocupar um posto de trabalho restrito a tarefas parcelarizadas enquadradas numa organização neo-taylorista do trabalho.

De forma oposta, a DESENTEX orienta-se para uma formação que, não perdendo obviamente de vista o fundamento produtivista orientado para a transmissão de saberes práticos (Malglaive, 1990), se assume com um posicionamento tendencialmente desenvolvimentista. Este traduz-se numa prática formativa pautada por uma concepção mais lata e por príncipios orientados para o desenvolvimento

pessoal e profissional dos RH, e consequentemente para competências no domínio do saber e do saber ser/estar ou do saber- -fazer social (Le Boterf, 1989a). Neste contexto, a dimensão socializadora exercida pela formação não adquire um carácter manipulativo, uma vez que reforça a capacidade de iniciativa, de participação e de inovação dos seus RH no sentido do reforço de uma formação para a "cidadania", próxima de uma perspectiva de "Formação para o Des-envolvimento" (Amaro, 1994: 10). Estamos igualmente face a uma postura em que a empresa é concebida como espaço de aprendizagem, na medida em que a formação deixa de assumir um enfoque meramente individualista e se centra na "profissionalidade" ou sobre a organização, não visando apenas a transmissão e a aquisição de saberes-fazeres específicos a um determinado posto de trabalho mas sim o desenvolvimento da capacidade de intervenção, de controlo e de regulação de todo o processo produtivo (Teixeira, 1984), o que está intimamente relacionado com as bases de uma organização qualificante. A própria empresa é espaço e objecto de formação porque é sobre ela que, em última instância, a formação visa agir (Idem). O posicionamento da DESENTEX face à formação (formal e informal) é tornar os RH elementos válidos na prossecução da sua estratégia, sendo aquela inserida numa organização do trabalho formadora baseada em "modelos intermédios" (Liu, 1982) e num processo de descentralização e de partilha de poder entre os dirigentes e o núcleo operacional no domínio produtivo.

Na IMETECE, a função socializadora da empresa através da formação formal surge como um processo reconstruído com o objectivo de produzir agentes com as características técnicas, sociais e ideológicas (Lesne e Minvielle, 1988) de que necessita no momento, de forma a torná-los consonantes com o projecto e a estratégia delineada pelo topo estratégico. Nesta perspectiva, esbate-se a concepção da empresa enquanto espaço de aprendizagem pessoal e organizacional, dado o enfoque redutor que as práticas de formação tendem a assumir e o seu desfasamento face à própria aprendizagem decorrente da actividade de trabalho. Isto é, a IMETECE, com uma organização do trabalho baseada em "modelos hierárquicos" (Liu, 1983) e uma estrutura organizacional altamente centralizada, encara o processo formativo como um mero elemento de adaptação e de ajustamento dos operacionais, dos quais se espera unicamente que respondam às necessidades restritas do saber-fazer exigido (Le Boterf, 1989a).

Esta concepção diferenciada das práticas de formação, bem como das modalidades segundo as quais foram desenvolvidas, concretiza-se, do ponto de vista dos assalariados, em resultados nitidamente distintos. Comparando as duas empresas verificamos que, entre outros factores, na IMETECE é muito menor o número de assalariados que considera ter:

- adquirido competências directamente aplicáveis na sua prática laboral;
- acrescido o seu conhecimento acerca do funcionamento da empresa, das suas secções produtivas e das diferentes fases da produção;
- atingido uma transferibilidade de aprendizagem aferida em função da transferibilidade de emprego. Na IMETECE impera um grau de transferibilidade nulo, resultado da própria organização dos postos de trabalho reduzidos, se não a uma tarefa, a tarefas semelhante, mas sempre parcelares e restritas, enquanto na DESENTEX predominam as competências transferíveis de grau médio ou mesmo elevado dada a multivalência restrita e alargada e mesmo a polivalência potenciadas pela formação (formal e informal) e pela própria organização qualificante do trabalho.

3. Avaliação de impacto das práticas de formação na capacidade competitiva das empresas.

O impacto das práticas de formação no reforço ou não da capacidade competitiva das empresas por nós aferida através dos comportamentos profissionais dos assalariados e das condições de exploração das empresas, é mediado pelo tipo de organização do trabalho, bem como por todo um conjunto de factores cujos efeitos são impossíveis de isolar. Com as devidas precauções teórico-metodológicas é possível avançar com algumas conclusões neste domínio, que devem ser sempre entendidas como assumindo analiticamente um carácter não determinístico e provisório.

Na DESENTEX, as práticas de formação associadas a uma organização do trabalho tendencialmente antropocêntrica, traduzem-se, ainda que mediadas pelas inovações tecnológicas, numa alteração ao nível micro dos conteúdos de trabalho. Esta modificação é notável no aumento do grau de autonomia e de independência na execução das tarefas, no maior grau de responsabilidade exigido no desempenho laboral, bem como no incremento de competências multivalentes.

Na IMETECE, a única alteração significativa constatada exprime-se ao nível da responsabilidade requerida aos trabalhadores na execução das tarefas, o que resulta, não apenas das práticas de formação, as quais tinham como um dos objectivos consciencializar os assalariados da sua responsabilidade pela qualidade produtiva, mas igualmente da intensificação dos processos de controlo da produção agora integrados sob a forma de sistemas informáticos em grande parte dos equipamentos produtivos. Deste modo, a estratégia tecnocêntrica prosseguida, centralizando a informação e o

controlo, reduz a autonomia dos operacionais e simplifica o seu trabalho.

No domínio da avaliação de impacto das práticas de formação nas condições de exploração das duas empresas, verificamos que, em ambas, se traduzem num aumento da produtividade do trabalho e da qualidade produtiva. Porém, na DESENTEX, se a taxa de acidentes de trabalho, bem como o índice de rotação diminuem, apresentando igualmente comportamentos positivos, a taxa de absentismo aumenta, por razões associadas à dedicação por parte dos agentes a actividades complementares que nos surgem com uma frequência considerável entre os assalariados entrevistados. Na IMETECE deparamo-nos com uma diminuição deste último indicador, o que provavelmente se fica a dever ao facto de as práticas de afastamento da mão-de-obra terem incidido, entre outros critérios, nos RH com maiores tendências para comportamentos absentistas. Todavia, caracteriza-se por um aumento da taxa de acidentes de trabalho e do índice de rotação, o que por si só põe em causa o impacto da formação ao nível da performance social da empresa.

Os resultados a que chegamos no domínio dos comportamentos profissionais e das condições de exploração colocam-nos em posição de concluir, com as devidas reservas, que as práticas de formação contribuiram para reforçar a capacidade competitiva da DESENTEX. Porém, em 1993 já se verificam alguns retrocessos nas suas condições de exploração, o que indicia que as práticas de formação não mantêm efeitos duradoiros a longo prazo e que a sua consolidação se traduz a curto e médio prazos, exigindo uma continuidade do projecto formativo de carácter formal, o qual já se concretizou há cerca de seis anos, para a manutenção de performances positivas.

Na IMETECE, e apesar de estarmos em presença de um processo formativo recente, o reforço da competitividade da empresa por via das práticas de formação é posto em causa quando nos deparamos com um aumento dos custos ocultos derivados do acréscimo da taxa de acidentes de trabalho e do índice de rotação. Tal situação leva-nos a afirmar que as práticas de formação tiveram um impacto favorável na estratégia produtiva e comercial da empresa, e não tanto na sua competitividade, esta entendida não apenas nos domínios da produtividade física e da qualidade, mas igualmente abrangendo as questões relacionadas com o papel e a contribuição dos RH para a obtenção de tais resultados a médio e longo prazos. Isto é, a IMETECE terá melhorado a sua produtividade concretizada no sucesso comercial obtido desde 1992, mas não a sua competitividade, na medida em que a origem social e organizacional dos ganhos de produtividade é extremamente redutora e orientada segundo uma perspectiva economicista e funcionalista do desempenho dos operacionais. Por outro lado, releve-se que, face a práticas de formação ministradas há cerca de um ou dois anos, os efeitos não imediatos já se deveriam ter concretizado. Uma vez que tal não aconteceu, a própria competitividade da IMETECE encontra-se, a médio e longo prazos, ameaçada.

4. As estratégias de formação: seu impacto nas trajectórias profissionais.

Consideramos a priori que a existência formalizada de práticas de formação no interior das empresas estaria ligada a novos modelos de gestão dos RH, de alguma forma diferentes dos imperantes até meados dos anos 80 no nosso país. Os resultados da nossa pesquisa conduzem-nos a afirmar que aqueles modelos não se encontram necessariamente em ruptura com os tradicionais.

O processo formativo ocorre dentro de um "espaço profissional" (Maurice, Sellier e Silvestre, 1982) marcado por especificidades próprias, cujos instrumentos de mediação utilizados pelas empresas são decisivos relativamente ao tipo de projecção atingido aos níveis individual e colectivo. Isto é, as empresas "apropriam-se" e utilizam de uma forma particular a trajectória biográfica, escolar, formativa e profissional dos seus assalariados, a qual se consubstancia, no registo teórico de Bourdieu, num determinado capital cultural, social e igualmente simbólico, característico de uma determinada classe ou fracção de classe, determinando, à partida, o tipo de trajectória profissional. Não se excluiu, contudo, a possibilidade e a capacidade dos assalariados de reequacionarem ou modificarem tal trajecto. Os seus projectos sócio-profissionais associados a uma trajectória de vida e a uma identidade social e profissional mais ou menos vincada, poderiam ser igualmente decisivos dos possíveis impactos das estratégias de formação na reprodução ou na inflexão das trajectórias profissionais. Todavia, tal pressuposto teórico veio a ser posto em causa na pesquisa empírica, na medida em que verificamos genericamente um poder determinativo das práticas de gestão dos RH nas trajectórias profissionais dos agentes, não sendo estas influenciadas pelos seus projectos sócio-profissionais, o que leva a questionar desde logo o pressuposto de "autonomia relativa" (Rodrigues, 1988b) dos agentes face aos efeitos das estruturas neste domínio particular, o que encontra a sua explicação fundamentalmente no deficitário capital social e cultural detido pelos assalariados em análise.

No sentido de avaliarmos o impacto da formação nas trajectórias profissionais, construímos o conceito de estratégias de formação definido como uma simbiose entre práticas de formação e práticas de gestão dos RH, partindo do príncipio de que existe uma correspondência entre umas e outras no

interior das empresas, ainda que considerando que são as primeiras enquanto mediadas pelas segundas que determinam os tipos de trajectórias profissionais.

Expostas as conclusões acerca das práticas de formação, vejamos, de forma sintética, os traços típicos das práticas de gestão dos RH das duas empresas de forma a definirmos as suas estratégias de formação.

O quadro seguinte sistematiza as características da gestão dos RH da DESENTEX enquadrando-as nos tipos puros que construímos, permitindo uma visão de conjunto clarificada.

Tal como verificamos para as práticas de formação, também as práticas de gestão dos RH da DESENTEX se orientam para um tipo misto entre uma gestão adaptativa e de ajustamento e uma gestão desenvolvimentista e estratégica, ainda que predominando os traços característicos do primeiro tipo.

O quadro que se segue permite uma apreensão sistematizada do tipo de gestão dos RH da IMETECE.

Estamos novamente em presença de uma consonância entre as práticas de gestão dos RH e as práticas de formação, isto é, encontramo-nos face a uma gestão dos RH fundamentalmente imediatista e utilitarista com algumas características de uma gestão adaptativa e de ajustamento, embora estas últimas, pelo tipo de orientação que assumem, não adquiram qualquer significado no conjunto das práticas de gestão da IMETECE.

Deste modo, corroboramos, ao nível empírico, a existência de uma relação de correspondência entre os tipos de práticas de formação e os tipos de práticas de gestão dos RH no interior das empresas.

Pela análise conjunta dos tipos de práticas de formação e de gestão dos RH definimos as estratégias de formação que caracterizam cada uma das empresas.

A DESENTEX orienta-se para uma estratégia de formação com tendências pró-activas, na medida em que:

- a formação formal (e informal enquanto prática contínua e integrada no interior da empresa) permite, por um lado, evitar o recurso a práticas de afastamento dos seus RH na medida em que estes se encontram num constante processo de actualização e renovação das competências e, por outro, o recurso intenso ao "mercado interno de trabalho" dado o grau de transferibilidade das suas competências, ele próprio potenciado não só pelas práticas de formação formais, mas também pela formação informal decorrente igualmente de algumas características patentes na DESENTEX de uma organização qualificante;
- a formação funcionou como um mecanismo de motivação e de implicação dos trabalhadores no projecto da empresa, o que está intimamente relacionado com os vínculos contratuais a tempo indeterminado que se traduzem num baixo índice de rotação e se concretizam na possibilidade de sedimentação dos conhecimentos adquiridos na formação. Deste modo, a formação encontra-se associada ao processo de retenção dos assalariados na empresa, o que impõe certas condições no domínio das perspectivas de carreira que a DESENTEX contorna pela existência de uma hierarquização interna a qual permite que, uma vez atingido o topo da carreira previsto em termos de CCT, os assalariados possam continuar a evoluir, quer em termos do seu estatuto sócio-profissional, quer em termos remunerativos;
- a formação facultou a avaliação do potencial de desenvolvimento dos conhecimentos/saberes e competências dos assalariados, potencializando uma eventual promoção na carreira profissional. Contudo, tal processo não é linear na medida em que apenas encontramos 4 trajectórias profissionais marcadas pela progressão, duas das quais associadas a um padrão não qualificante na dimensão qualificação do trabalho. Saliente-se, ainda que, uma promoção no verdadeiro sentido da palavra implica um desempenho de um trabalho comparativamente mais enriquecido.

Porém, não há uma preocupação explícita da empresa em associar as práticas de formação às de gestão dos RH numa perspectiva de um co-investimento (Lopes in Rodrigues e Neves (coord.), 1994), não as encarando como uma via de inflexão das trajectórias profissionais dos assalariados, da mesma forma que não se tem em conta os seus projectos sócio-profissionais. Tal é visível quando uma parte considerável dos assalariados aspiram a projectos de mobilidade profissional e/ou empresarial.

Na IMETECE, predomina uma estratégia de formação reactiva e passiva em que:

- a formação é encarada com objectivos imediatistas e conjunturais que se concretizam pelo facto de funcionar como um meio de selecção para se proceder à redução dos efectivos e à adaptação da mão-de-obra que permanece aos postos de trabalho específicos que ocupam, que na sua essência não sofreram qualquer modificação. Daí o carácter redutor do próprio processo formativo.
- o recurso ao "mercado interno de trabalho" não se encontra associado às práticas de formação, privilegiando-se a contratação externa de desempregados de longa duração ou de jovens à procura do

primeiro emprego devido às políticas assistencialistas existentes para a região do Vale do Ave, que permitem que a empresa beneficie de incentivos fiscais. A mesma situação se verifica com as medidas de acompanhamento dos processos de afastamento dos trabalhadores, que, contudo, não assumem qualquer significado no conjunto das práticas de gestão dos RH, bem como na própria negociação do afastamento, na qual se utilizou como "arma" privilegiada para a aceitação da exclusão por parte dos assalariados o acesso aos benefícios sociais previstos para os trabalhadores da ITV localizada no Vale do Ave.

Do ponto de vista das políticas de emprego e de formação, a IMETECE leva a cabo uma "reestruturação amortecida" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 426, 429) caracterizada pelo recurso a medidas assistencialistas aplicadas simultaneamente face à oferta e à procura de emprego. Este tipo de reestruturação pautado por mecanismos de redução de efectivos, recorre a um conjunto de medidas passivas de emprego disponíveis na região e no sector. No fundo, trata-se de uma reestruturação produtiva realizada nos moldes verificados nos anos 70 nos países ocidentais desenvolvidos. Assim sendo, a IMETECE optou por um processo de reestruturação "curativo e defensivo" (Rodrigues, 1991b: 87, 114 e Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 33, 37) pouco oneroso em termos de investimento nos RH e de fácil realização a curto prazo, mas que põe em causa a viabilidade da empresa a médio e longo prazos.

Pelo contrário, a DESENTEX parece aproximar-se mais de um processo de "reestruturação preventivo e ofensivo" (Rodrigues, 1991b: 87, 114 e Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 33, 37), perspectivando o médio e longo prazos, o que, apesar de exigir investimentos duradoiros e onerosos no domínio dos RH, é mais prometedor em termos da competitividade da empresa. Na vertente das políticas de emprego e de formação, estamos em presença de uma "reestruturação de transformação activa dos RH" (Rodrigues in Rodrigues e Neves (coord.), 1994: 426-429), a qual aposta numa formação de cariz desenvolvimentista e na implementação de modelos organizacionais capazes de potencializar as competências adquiridas na formação e de as desenvolver, capitalizando a experiência dos colectivos de trabalho e o seu *know how* específico, não desperdiçando os "capitais humanos" acumulados.

Procurando avaliar o impacto das estratégias de formação, associadas aos tipos de reestruturação, nas trajectórias profissionais dos assalariados, verificamos que, na generalidade dos casos, aquelas não têm um forte pendor inflectivo nas trajectórias profissionais, o que se fica a dever ao carácter fundamentalmente convencional assumido pelas práticas de gestão dos RH, ainda que tal característica seja bastante mais vincada na IMETECE do que na DESENTEX. Deste modo, não nos é possível validar cabalmente o pressuposto teórico inicial de que as práticas de formação, mediadas pelas práticas de gestão dos RH, são determinantes dos tipos de trajectórias profissionais.

Apesar das diferenciações verificadas nas duas empresas, a tipificação final das trajectórias profissionais assume a mesma tendência que se concretiza no predomínio dos tipos de trajectórias profissionais qualificantes, não precarizantes, titulares sem evolução. Porém, realizando um balanço comparativo ao nível dos padrões caracterizadores das dimensões consideradas na avaliação das trajectórias profissionais, verificamos que na dimensão qualificação do trabalho, o poder regressivo das estratégias de formação nas trajectórias profissionais é mais patente na IMETECE do que na DESENTEX, verificando-se exactamente o inverso no que diz respeito ao seu impacto evolutivo, apesar de em ambas as empresas predominarem as trajectórias qualificantes estáveis. Tal leva-nos a afirmar que a estratégia de formação da DESENTEX tem um impacto mais favorável nesta dimensão devido ao próprio modo de organização do trabalho e ao seu conteúdo ao nível micro dos desempenhos laborais. Na dimensão precaridade e na dimensão carreira, na IMETECE não se verifica qualquer poder inflectivo da estratégia de formação nas trajectórias profissionais, enquanto na DESENTEX se regista um impacto evolutivo não negligenciável, o que se fica fundamentalmente a dever às práticas de estabilização dos efectivos e às próprias práticas de remuneração associadas aos processos internos de ascensão na carreira.

Deste modo, podemos considerar, com as devidas precauções, que a estratégia de formação da DESENTEX, devido ao seu carácter tendencialmente pró-activo, ainda que caracterizado por uma ténue relação entre as práticas de formação e de gestão dos RH, tem um impacto bastante mais favorável nas trajectórias profissionais. Já na IMETECE, a estratégia de formação reactiva e passiva tende a reproduzir as trajectórias profissionais, as quais mantêm as características assumidas no momento anterior à prossecução das acções de formação.

A conclusão apontada vai ao encontro das próprias representações dos assalariados sobre as repercussões das práticas de formação na sua situação profissional, as quais se assumem como mais úteis, vantajosas e favoráveis na DESENTEX. Na IMETECE, as representações dos agentes são maioritariamente negativistas. Esta situação reflecte-se no domínio dos projectos formativos. A frequência dos cursos de formação teve na generalidade um efeito promissor dado que os assalariados

tendem a integrá-los nas suas aspirações futuras, ainda que com maior incidência entre os trabalhadores da DESENTEX do que entre os da IMETECE. Tal facto é mais uma vez explicado pelas próprias modalidades que as práticas formativas assumiram nas duas empresas. Na DESENTEX a sua concretização conseguiu vencer as resistências dos assalariados à formação frequentemente resultantes de as associarem à formação escolar, a qual é desvalorizada no seu meio social de origem, para além de ter sido frequentemente marcada por uma experiência de insucesso.

5. Novas pistas de investigação.

As questões que animaram a nossa pesquisa constituem uma pequena parte da globalidade das problemáticas que, analiticamente, podem ser contempladas no âmbito dos processos de formação formal levados a cabo no interior das empresas, em particular quando direccionados para populações com baixos níveis de qualificação e integrados em processos de reestruturação produtivos. Há todo um conjunto de novas pistas de investigação que nos foram surgindo no decorrer do trabalho, que podiam constituir caminhos complementares ao conhecimento do objecto de análise.

De facto uma primeira questão que se coloca é a imagem negativista, em termos de opinião pública, que envolve a formação profissional realizada no interior das empresas, a qual se encontra frequentemente associada a processos fraudulentos de canalização dos apoios financeiros para outros objectivos, nomeadamente de sobrevivência das empresas. Não é esta a questão que aqui nos interessa problematizar, mas sim a dos verdadeiros efeitos das práticas de formação. Se, por um lado, a nossa pesquisa nos leva a confirmar, de forma provisória e na generalidade, a ausência de impactos das estratégias de formação nas trajectórias profissionais, o que é resultado da inexistência de uma interligação entre práticas de formação e de gestão dos RH, por outro, no domínio do processo formativo em si mesmo, nem sempre nos deparamos com uma ausência de repercussões da formação no âmbito da aprendizagem de novos e renovados conhecimentos/saberes e competências. Verificamos que segundo as modalidades de concretização, a formação formal interna às empresas é um instrumento capaz, entre outros, de inverter os processos de exclusão a que genericamente se considera estar destinada a população activa portuguesa detentora de baixos níveis de qualificação.

Deste modo, o que é determinante neste processo não é o lugar onde se realiza a formação, em que frequentemente se defende que esta deve ser realizada no exterior das empresas como única forma de garantir que não assuma um carácter meramente funcionalista e economicista, mas, sim, o modo como os processos formativos são levados a cabo, as suas modalidades e as suas orientações. Tal facto depende não só das atitudes e das estratégias dos dirigentes empresariais, mas igualmente das medidas de política de emprego e de formação postas em prática pelo Estado para acompanhar, auxiliar e orientar estes processos, bem como para incentivar e mesmo coagir as empresas a optarem por práticas de formação de qualidade numa óptica de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências.

Segundo a perspectiva de Blaug (1981) que partilhamos, a acção do Estado (quer ao nível nacional, quer regional/local) neste domínio deveria limitar-se a dar ajuda, conselhos e orientações às empresas. Ao contrário do que acontece em Portugal, deveria colocar ao serviço das PME instituições e meios de apoio com técnicos credenciados capazes de as auxiliar a conceber a formação de que necessitam: a contratar e a preparar formadores, a acompanhar o desenvolvimento das acções de formação, bem como a realizar a sua avaliação de forma rigorosa e precisa. Da mesma forma deveria ter um papel activo no desenvolvimento de acções de esclarecimento, de divulgação dos programas de política de emprego e formação disponíveis, e de motivação para a realização de políticas de formação internas às empresas. O mesmo tipo de actuação seria desejável da parte doutros actores institucionais, tais como organizações sindicais, profissionais e empresariais. É aqui de salientar o domínio do processo de certificação da formação profissional inserida no mercado de emprego. A experiência de outros países mostra-nos a importância da existência de um diploma de certificação como mecanismo motivador para a frequência de cursos de formação, tanto mais importante para populações activas com baixos níveis de qualificação, que tendem, como podemos constatar, a valorizar a formação informal nas empresas, menosprezando a formação formal pois ignoram o contributo positivo que esta poderá ter para a sua situação profissional. Assim sendo, caberá ao conjunto de actores institucionais criar ou orientar as infra-estruturas já existentes para o auxílio e apoio ao desenvolvimento da formação e do seu processo de certificação, difundindo uma política de incentivo à prática de estratégias de formação integradas em que estas surjam associadas à estratégia global das empresas. Por outro lado, quer as empresas, quer os trabalhadores deveriam ser corresponsabilizados nestes processos, nomeadamente em termos do seu financiamento, o que constituiria uma forma de se conseguir que a formação fosse encarada numa perspectiva de co-investimento para ambas as partes envolvidas e se traduzisse num

verdadeiro processo de qualificação dos RH. É neste sentido que a formação se poderá tornar um meio promotor de desenvolvimento integrado das empresas e, consequentemente, capaz de aumentar a sua capacidade competitiva pela interligação entre a performance económica e social assumindo-se como uma via de desenvolvimento das empresas (Sainsaulieu,1987b) e dos seus RH.

Um dos problemas fundamentais aqui em causa, para o qual a Psicologia Cognitiva se encontra particularmente voltada na actualidade, é o de saber como é que a população activa com baixos níveis de qualificação aprende e como é que esta aprendizagem se pode concretizar em competências directamente aplicáveis no quotidiano de trabalho. Uma análise aprofundada desta problemática passa igualmente pelo estudo das condições de transferibilidade dos conhecimentos/saberes e competências, o que exige trabalhos prévios de definição de perfis profissionais e de perfis de formação de forma a poder-se aferir o grau de transferibilidade da aprendizagem e de mobilidade entre empregos.

Porém, os trabalhos de investigação tendem a estar fundamentalmente vocacionados para a análise das problemáticas da formação profissional inicial e seus reflexos na entrada dos jovens para a vida activa, na medida em que existe uma opinião generalizada de que o sistema educativo não prepara os jovens para uma inserção qualificante no "mercado de trabalho". Neste domínio teria todo o interesse aprofundar o tipo de relações que se estabelecem entre a educação/formação inicial e a formação contínua. Como pano de fundo destas problemáticas, que acabam por questionar o papel do sistema de ensino-formação na escola e na empresa, está um processo contraditório de escolarização da formação profissional e de profissionalização da formação escolar, processo no qual a empresa assume um papel essencial dado que há um todo conjunto de conhecimentos e de competências que apenas podem ser adquiridos no seio do sistema empresarial.

A nossa perspectiva é exactamente a de contribuir para um campo de análise ainda pouco explorado em Portugal, mas que se afigura cada vez mais pertinente dados os processos de reestruturação em curso no sistema produtivo nacional, os quais exigem uma constante renovação e reconversão de competências dos trabalhadores activos que, doutra forma, serão inevitavelmente excluídos do "mercado de trabalho", como tivemos oportunidade de constatar num dos estudos de caso. Contudo, a nossa análise exclui o estudo das trajectórias profissionais destes sujeitos, cujo número tende a intensificar-se, quando nos deparamos diariamente com o encerramento de empresas e processos de redução de efectivos. Parece-nos de extrema pertinência analisar as trajectórias profissionais dos agentes afectados por situações de exclusão, particularmente no que diz respeito às suas consequências do foro sócio-psicológico, bem como quanto às soluções encontradas para fazer face à situação de desemprego.

Na região do Vale do Ave, as medidas de política social no domínio do emprego manifestam já efeitos perversos devido ao seu carácter assistencialista, dando origem à manutenção da condição de desempregados por opção própria dos agentes e contribuindo para a desvitalização do sistema produtivo local, assim como para a intensificação e diversificação das modalidades da economia paralela.

Duas questões urgem de reflexão neste domínio. Uma, relativa à própria orientação da política de emprego e de formação que, sendo da responsabilidade do Estado, se deverá pautar cada vez mais por medidas activas que exijam das empresas um posicionamento preventivo e previsional na gestão do emprego e das competências, e dos trabalhadores um comportamento participativo na gestão da sua "transição profissional". Outra diz respeito aos próprios mecanismos existentes no âmbito da gestão da "transição", particularmente no domínio do "mercado da formação" orientado para a reconversão de activos. Afigura-se como indispensável, entre outros aspectos, questionar em que medida as instituições de formação conseguem captar a adesão dos assalariados excluídos do "mercado de trabalho", qual a sua oferta formativa, qual o tipo de envolvimento dos formandos nos processos de aprendizagem e como se reflecte a formação nas suas trajectórias profissionais.

As questões relativas ao "mercado da formação" configuram-se com uma certa ambiguidade na nossa pesquisa, na medida em que as empresas estudadas afirmam não existirem entidades formadoras capazes de desenvolverem processos formativos eficazes integrados nos processos de reestruturação. Tal situação afigura-se-nos como paradoxal quando assistimos a uma proliferação de instituições de formação nas últimas duas décadas em Portugal, muitas delas orientadas especificamente para uma formação de carácter sectorial e particularmente para o STV. Surgem daqui novas pistas de investigação: seria importante saber-se qual o público alvo deste "mercado da formação", qual a relação estabelecida entre estas instituições e os processos de reestruturação produtiva (empresariais/sectoriais) e como posicionam a formação face à necessidade de diversificação sectorial da região.

O estudo das identidades sociais e profissionais emerge como uma temática transversal a todos os processos formativos. Deste modo uma análise complementar da que acabamos de finalizar seria a de procurar saber quais as influências das práticas de formação nas identidades sociais e profissionais

dos assalariados. Trata-se de uma problemática que teria todo o interesse em ser explorada ao nível interno das empresas, mas também aplicada ao estudo da população excluída do "mercado de trabalho" que tenha optado pela frequência de acções de formação, sobretudo no caso de acções de formação de reconversão na medida em que serão estas que, provavelmente, terão maiores repercussões no domínio identitário.

As pistas de investigação propostas assumem uma pertinência acrescida no contexto conturbado de que são hoje alvo os trabalhadores activos empregados e desempregados, envolvidos ou já afastados dos processos de reestruturações produtivas no nosso país.

6. Considerações finais: os processos de reestruturações produtivas e as políticas de emprego, ensino e formação.

Em Portugal, a tendência mais marcante dos processos de reestruturação produtiva tem sido a supressão e precarização do emprego e não a valorizaçao e potencialização dos RH, o que, se por um lado, no nosso caso específico resulta da posição subalterna na DIT que nos impõe uma especialização em produtos de baixo valor acrescentado, e consequentemente uma situação de economia dependente, por outro deriva directamente da ausência de competências suficientemente estruturantes e estratégicas capazes de responderem aos novos desafios. Paralelamente a própria crise do emprego assume agora valores alarmantes não se vislumbrando saídas optimistas em termos de criação de emprego numa fase de recessão económica e de crescimento lento, apesar de todas as políticas de emprego e de formação que possam ser implementadas. Vivemos um certo cepticismo quanto ao processo de desenvolvimento económico e social integrado do nosso país, o que resulta de uma interiorização quanto à impossibilidade de acompanharmos os desafios que o contexto europeu e mundial nos impõem como consequência do nosso próprio passado histórico recente. Face a este pessimismo importa, por um lado, fomentar uma reorientação das políticas de emprego e de formação capazes de actuar num contexto de evolução recessiva do emprego resultado, entre outros factores, da introdução das TI, particularmente em empresas transnacionais, que optam paralelamente por processos de supressão de postos de trabalho, sobretudo porque as fases de produção radicadas no nosso país assentam exactamente naquele tipo de funções em que sendo a mão-de-obra pouco ou nada qualificada é também facilmente substituível pelas TI. O Estado terá aqui um papel decisivo na "intermediação da transição" (Rose, 1984 e Rose in Villeval (dir.), 1993) desta mão-de-obra para novas situações de emprego através da suas políticas sociais, para além de ter de negociar os próprios processos de investimento directo estrangeiro em condições favoráveis para o desenvolvimento do país.

Por outro, torna-se imperioso uma reestruturação e reorientação estratégica da economia que, ao nível do sistema produtivo, se consubstancie não apenas na difusão das TI mas sobretudo na sua associação a novos modelos organizacionais e de gestão e a uma estrutura qualificante dos RH. Em última instância a possibilidade de melhoria do nosso padrão de especialização produtivo e de assimilação do novo paradigma técnico-económico está dependente da produção de novas competências e de renovação das antigas. Aqui reside o cerne das possibilidades nacionais da nossa nova inserção na DIT. Neste domínio é particularmente importante o papel do sistema de ensino-formação nos processos de reestruturação produtiva actualmente em curso, o qual a continuar a ser secundarizado põe, por um lado, em risco a possibilidade de o sistema produtivo vencer os desafios da competitividade e, por outro dificulta, e/ou obstaculiza a inserção/transição (Rose, 1984) que agora surge como uma constante a que a população assalariada está sujeita: uma mobilidade cada vez menos voluntária e cada vez mais forçada que se impõe como forma de sobrevivência no "mercado de trabalho". Se o sistema de ensino-formação deve ter um papel motor e antecipador dos novos perfis, mesmo correndo-se o risco de um desequlíbrio temporário entre a oferta e a procura de emprego, também as empresas devem surgir como um espaço privilegiado para a promoção de processos formativos. Aproximando-se o sistema de ensino-formação e o sistema produtivo atribui-se às empresas um papel acrescido na resposta à suas necessidades. Neste sentido é preciso aperfeiçoar as modalidades de formação em alternância de forma a tornarem-se um verdadeiro apelo ao aprofundamento de práticas de formação inicial e contínua na empresa pela sua gestão conjunta com o próprio Estado. Só desta forma será possível fazer face aos desafios da economia e da sociedade, evitando quer o prolongamento e a reprodução das formas de exclusão do nosso país do mercado internacional, quer a exclusão definitiva de RH do "mercado de trabalho". Serão os segmentos da população desmunidos de competências profissionais e comportamentais/ relacionais que mais riscos de exclusão correrão, porém hoje é já uma realidade o desemprego ou o subemprego de RH altamente

qualificados, o que indicia uma transformação na própria realidade do emprego.

O problema é que em Portugal, e não é uma excepção ao que se passa nos países da CE (ainda que com incidências diferentes), os movimentos de reestruturação produtiva têm sido orientados frequentemente no sentido de uma desregulamentação do "mercado de trabalho". Face a tal situação e num contexto de crescimento lento, as políticas de emprego e de formação, só por si, tornam-se ineficazes para relançar o emprego, em quantidade e em qualidade, se definidas e prosseguidas de forma não integrada no contexto mais vasto das políticas económicas, quer ao nível nacional, quer ao nível comunitário, caminhando-se assim mais no sentido da reprodução das divergências no "mercado de trabalho" nacional e europeu. E apesar de parecer que a recessão que fustigou a economia mundial está ultrapassada e se iniciou um período de retoma económica, as taxas de desemprego permanecem elevadas. É que se, até agora, á medida que alguns sectores entravam em declíneo, outros surgiam para absorver a mão-de-obra, e foi neste sentido que passamos do emprego na agricultura para o emprego na indústria e mais recentemente nos serviços, hoje não se vislumbra qual será o sector capaz de absorver os excedentes de mão-de-obra. Há quem afirme que se trata do fim de uma sociedade baseada no emprego e que surgirão novas formas de ocupação, nomeadamente com os trabalhos de utilidade colectiva ou pública, o que desde logo coloca a questão da possibilidade de manutenção de um Estado-Providência já em crise.

Do balanço que nós próprios realizámos, com uma capacidade de distanciamento necessariamente deficitária face à investigação realizada, fica-nos patente o carácter limitado e inacabado do trabalho face ao objecto empírico. Contudo, afigura-se-nos importante afirmar que o projecto de pesquisa nos parece agora demasiado ambicioso para as condições financeiras e temporais de que dispúnhamos. Tal concretizou-se numa extensa problematização teórica e ao nível empírico numa série de dificuldades que, apesar de ultrapassadas, se reflectiram mais tarde no tratamento da informação e na redacção final. A avaliação de impacto que realizámos no domínio das trajectórias profissionais deverá ser aperfeiçoada pelo uso de técnicas estatísticas de análise multivariada que, aliadas aos pressupostos teóricos e às técnicas de tratamento qualitativas por nós accionadas, poderão dar um contributo extremamente válido para a sua tipificação.

Chegados ao fim do projecto de pesquisa entendemo-lo como um ponto de partida dado que são mais as questões que se colocam quanto às temáticas em análise do que as certezas que podemos afirmar. A nossa perspectiva é a de que este trabalho se assume como um ensaio de um projecto de investigação, cuja validade exige uma aplicação extensiva a um conjunto de estudos de caso.

De qualquer forma, e apesar de todas as limitações que, com certeza, o trabalho contém, julgamos ter contribuído para o conhecimento das práticas e das estratégias de formação que caracterizam as empresas da ITV em processos de reestruturação produtiva da região do Vale do Ave.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA GERAL.

ABALLEA, François (1986) - "Changements techniques, crise économique et stratégies de formation", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 48-58.
ACCARDO, Alain e CORCUFF, Philippe (1986) - *La sociologie de Bourdieu*, Le Mascaret, Bourdeaux.
ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE (s.d.) - "Le fond social européen au service du développement local", Ac*tualité de la Formation Permanente*, nº 85, pp. 29-33.
ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE (s.d.) - "B.S.N.: le double projet de l'an 2000", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 87, pp. 63-68.
ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE (1990) - "L'industrie textile 1990-1995", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 108, Septembre/Octobre, pp. 80-101.
ADLER, Paul S. (1987) - "Automation et qualifications. Nouvelles orientations", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp. 289-303.
AGLIETTA, Michel (1982) - *Régulation et crises du capitalisme - l'experience des Etats Unis,* Calmann-Lévy, Paris.
AGLIETTA, Michel e BRENDER, Anton (1984) - *Les métamorfhoses de la societé salarial: la fraude en profect,* Calman-Lévy, Paris.
ALALUF, Matéo (1986) - *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail,* Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
ALALUF, Matéo (1991) - "A qualificação: de que se fala? Um procedimento de hieraquização", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 33-36.
ALALUF, Mateo e KRZESLO, Estelle (1993) - "Belgique. Les groupes à risques", *La Revue de L'IRES*, nº 13, Automne, pp. 51-69.
ALEX, Laszlo (1991) - "Descrição e registo de qualificações. O conceito de qualificação", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 23-28.
ALIX, Jean-Pierre (1989) - "La mise en oeuvre des conventions de conversion", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 72-74.
ALMEIDA, João Ferreira de, COSTA, António Firmino e MACHADO, Fernando Luís (1988) - "Famílias, estudantes e universidade- Painéis de observação sóciográfica", *Sociologia. Problemas e Práticas*, nº 4, pp. 11-44.
ALMEIDA, João Ferreira de, COSTA, António Firmino e MACHADO, Fernando Luís (1990) - "Estudantes e amigos - trajectória de classe e redes de sociabilidade", *Análise Social*, nº 105-106, Vol. XXI, pp.193-221.
ALMEIDA, João Ferreira de, COSTA, António Firmino e MACHADO, Fernando Luís (1994) - "Recomposição sócio-profissional e novos protagonismos", REIS, António (coord.), *Portugal. 20 anos de democracia,* Círculo de Leitores, Lisboa, pp. 307-330.
ALMEIDA, Maria Henriqueta (1992) - *Novas formas de recomposição dos salários: tendências recentes*, MESS-Departamento de estudos e planeamento, Lisboa.
ALSENE, Eric (1990) - "Les impacts de la technologie sur l' organisation", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp. 321-337.
ALTER, Norbert (1993) - "La crise structurelle des modèles d'organisation", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 75-87.
AMARAL, Luís Mira (1986) - *A formação profissional no desenvolvimento sócio-económico português*, MTSS, Lisboa.
AMARAL, Luís Mira (1987a) - *O desemprego e as políticas de emprego em Portugal*, MTSS, Lisboa.
AMARAL, Luís Mira (1987b) - *Os recursos humanos numa sociedade em transformação*, MTSS, Lisboa.
AMARAL, Luís Mira (1993) - *O PIATV. Programa Intercalar de Apoio ao Têxtil e Vestuário. Estratégia de apoio à indústria*, DGI, Lisboa.
AMARO, Rogério Roque (1991a) - "Lógicas de espacialização da economia portuguesa", *Sociologia. Problemas e Práticas*, nº 10, pp. 161-182.
AMARO, Rogério Roque (1991b) - "A empresa e o desenvolvimento - novas perspectivas e exigências", *ISCTE - Gestão,* nº 2, Maio, pp. 18-28.
AMARO, Rogério Roque (coord.) (1992) - *Iniciativas de desenvolvimento local,* ISCTE/IEFP, Lisboa.
AMARO, Rogério Roque (1994) - "Forma para desenvolver" *Formação. Revista dos Formadores ,* nº12, Agosto/Outubro, pp. 6-12.
ANASTASSOPOULUS, Jean-Pierre e DETRIE, Jean-Pierre (coord.) (1993) - *Strategor. Política global da empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
ANDREZ, Jaime Serrão e DIAS, Mário Caldeira (1987) - *O têxtil e a formação em Portugal*, CEDEFOP, Berlim.
APOLINÁRIO, J. Marques (1992) - "Balanço social da empresa"*, Dirigir. Revista para Chefias,* Janeiro/Fevereiro, pp. 73-76.
APPAY, Béatrice (1988) - "Quelle main-d'ouvre pour demain? Une étude comparative France/ Grand-Bretagne", *Revue Française de Sociologie*, nº XXIX, Janvier/Mars, pp. 81-115.
ARCHIER, Georges e SERIEYX, Hervé (1984) - *L' entreprise du troisième type*, Editions du Seuil, Paris.
AUBRUN, Simone e OROFIAMMA, Roselyne (1990) - *Les competences de troisiéme dimension,*

ouverture profissionelle ?, CNAM/C2F, s.l. .
AUDIER, Florence (1983) - "Les emplois précaires", *Formation Emploi*, nº 4, Octobre/ Décembre, pp. 63-73.
AUDIER, Florence (1985) - "La place du travail précaire dans l'évolution de l'emploi (1977- 1980)", *Formation Emploi*, nº 10, Avril/Juin, pp. 33-41.
AYDALOT, Philippe (éd.) (1989) - *Milileux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
AZAIS, Christian (1993) - "Sistemas produtivos locais franceses e distritos industriais italianos: elementos de uma problemática na intersecção da Sociologia e da Economia", *Organizações e Trabalho*, nº 9/10, Dezembro, pp. 11-26.
AZEVEDO, Joaquim (coord.) (1988) - *Documentos preparatórios I: organização da formação profissional,* CRSE, s.l. .
AZEVEDO, Lemos de (1993a) - "Aprendizagem profissional ao longo da vida - A perspectiva europeia", *Pessoal*, nº 61, Maio/Junho, pp. 22-25.
AZEVEDO, Lemos de (1993b) - "Sugestões para a reforma da formação profissional empresarial", policopiado, s.l., pp. 1-9.
AZEVEDO, Lemos de (s.d.a) - "A empresa que aprende. Um caminho para a gestão da formação na empresa", policopiado, s.l., pp. 1-7.
AZEVEDO, Lemos de (s.d.b) - "Devolver a formação aos formandos", policopiado, s.l., pp. 1-15.
BADE, Franz J. (1982) - "Localisation industrielle fonctionnelle du travail et developpement regional", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, nº 4, pp. 483-489.
S. A. (1989) - *Balanço social da empresa. Indicadores de gestão e produtividade do trabalho*, s. ed., s.l., policopiado.
BALUT, Marie-Eve (1990) - "Le cas d'une formation homologuée pour une action de reconversion", *Formation Emploi*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 3-6.
BARANGER, P., HELFER, J. P., BRUSLERIE, H. de la, et al (1990) - *Gestão. As funções da empresa*, Edições Sílabo, Lisboa.
BAROIN, Daniel e MORNET, François (1990) - "Les articulations entre organisation, formation et évolution de carrière", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp. 31-34.
BARQUERO, Antonio Vázquez (1990) - "Dinamica regional y reestructuración productiva", *Sociologia del Trabajo*, nº 10, Otono, pp. 41-67.
BARREAU, Ginette (1990) - "Qui sont les bas niveaux? Quelles solutions proposer aux problèmes qu'ils posent?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 108, Novembre/ Décembre, pp. 8-12.
BARROSA, Luis (1994) - "O papel da formação profissional para uma gestão participada dos recursos humanos", *Organizações e Trabalho*, nº 12, Outubro, pp. 39-52.
BARTHEL, Jochen (1993) - "Allemagne. Ouvriers peu ou pas qualifiés", *La Revue de L'IRES*, nº 13, Automne, pp. 71-104.
BARTOLI, Henri (coord.)(1982) - *Population, travail, chômage,* Economica, Paris.
BAUER, Michel e COHEN, Élie (1980) - "Le gouvernement de la grande entreprise: pouvoir de la proprieté ou appropriaton du pouvoir?", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 193-212.
BEAUD, Michel (1986) - L' árt de la thèse, Editions la Découverte, Paris.
BEAUJOLIN, François (1990) - "Méthodologie d'une formation de masse des travailleurs des premiers niveaux de classification. L'exemple d'une usine de deux mille ouvriers", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp. 35-42.
BECHTLE, Gunter (1978) - "Entreprise, procés de production, utilisation de la force de travail. Esquisse d' une démarche théorique", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 43-54.
BECKER, G. S. (1983) -*Human capital,* Chicago University Press, 2º ed., Chicago.
BEIGBEDER, Pierre e PINTIAUX, Hugues (s.d.) - "L'investissement immatériel formation et ses retombées", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, pp. 36-40.
BEL, Maïten e MOUY, Philippe (1984) - "Les relations entre l'emploi et la formation à la lumière du concept de rapport salarial", *Cahiers IREP/ Développement*, nº 5, pp. 7-31.
BEL, Maïten, MEHAUT, Philippe e DUBAR, Claude (1988) - "Les innovations en matière de formation", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 96, Septembre/Octobre, pp. 74-79.
BEL, Maïten e GÉHIN, Jean-Paul (1990) - "Les déterminants de la politique de formation continue d'un groupe: caractéristiques économiques et histoire des sites", *Formation Emploi*, nº 31, Juillet/Septembre, pp. 5-16.
BELANGER, Jacques (1991) - "La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grand-Bretagne et au Québec", *Sociologie et Sociétés*, nº 2, Automne, pp. 183-197.
BENKO, Georges e DUNFORD, Mick (1992) - "Changement structurel et organization spatiale du systeme productif",*Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* nº 2, pp. 213-240.
BENOIT-GUILBOT, Odile (1990) - "La recherche d'emploi: stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et "«qualification sociale»", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 491-506.
BERBAUM, Jean (1984) - *Apprentissage et formation,* Puf, Françe.
BERCOT, Régine (1987) - "Des entreprises sans techniciens?", *Formation Emploi*, nº 20, Octobre/Décembre, pp. 16-22.
BERET, Pierre (1986) - "Les projets scolaires: contribuition à une théorie de l'acteur dans le système éducatif", *Formation Emploi*, nº 13, Janvier/Mars, pp. 15-23.

BERGER, Peter e LUCKMAN, Thomas (1993) - A construção social da realidade, Vozes, 10ª ed., Petrópolis.
BERNARD, Paul e BOISJOLY, Johanne (1991) - "Le travail en segments: matrice des protagonistes et rémunération du travail", *Sociologie et Sociétés*, nº 2, Automne, pp. 151-168.
BERNOUX, Philippe (1995) - *La sociologie des entreprises*, Editions du Seuil, Paris.
BERTAUX, Daniel (1978) - *Destinos pessoais e estrutura de classes*, Morais Editores, Lisboa.
BERTON, Fabienne (1988a) - "Capital humain: une théorie d'actualité?", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 33-39.
BERTON, Fabienne (1988b) - "Gestion prévisionnelle des emplois et formation: emergence et nécessité d'une liaison", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 43-45.
BERTON, Fabienne (1990) - "Gestion et prévision des emplois et des formations", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp.15-19.
BERTON, Fabienne e MEIGNANT, Alain (1990) - "Formation, gestion de l'emploi, organisation", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp.11-13.
BERTON, Fabienne e PODEVIN, Gérard (1991) - "Vingt ans de formation profissionnellle continue: de la promotion sociale à la gestion de l'emploi", *Formation Emploi*, nº 34, Avril/Juin, pp. 14-30.
BERTRAND, Olivier (1984) - "Automatisation, affectation de la main d'ouvre, formation: l'exemple des machines-outils a commande numérique", *Formation Emploi*, nº 5, Janvier/Mars, pp. 38-48.
BERTRAND, Olivier (1992) - *Planification des ressources humaines: méthodes, expériences, pratiques*, UNESCO: Institut international de planification de l'éducation, Paris.
BERTRAND, Olivier (1991) - "As dimensões da qualificação: especificidades e análises", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 28-32.
BERTRAND, O., BOUDER, A. e ROUSSEAU, M. (1992) - *Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail*, CEREQ, Marseille, Paris.
BERTZELETOU, Tina (1990) - "Grèce, Espagne, Portugal. Emploi et formation par secteur", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 108, Septembre/Octobre, pp.103-112.
BESSA, Daniel (1988) -*O processo inflaccionário português. 1945-1980,* Edição Afrontamento, Porto.
BIENAYME, Alain (1989) - "Quelles leçons peut-on tirer de la stratégie des entreprises pour la planification de l'éducation?", *Perspectives*, nº 70, pp. 267-279.
BLANCH, Joseph Mª (1990) - *Del viejo al nuevo paro. Um análisis psicológico y social,* Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.
BLANDIN, Bernard (1990) - "L' ingenierie de formation: des projects aux actes, *Actualité de la Formation Permanente*, nº 107, pp. 62-68.
BLAUG, Mark (1981) - Educación y empleo, I.E.E., Madrid.
BOGARD, Gérald (s.d.) - "Appareil de formation et développement local", *Actualité de la Formation Permanente* , pp. 51-60.
BOLDIZZONI, Daniele, FABRIS, Renzo, PICCARDO, Claudia et al (1990) - *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, ISEDI/Petrini Editore, Torino.
BONETTI, Michel e DE GAULEJAC, Vincent (1982) - "Condamnés à réussir", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 403-416.
BONNAFOS, Géraldine de (1985) - "Filières profissionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie", *Formation Emploi*, nº 12, Octobre/Décembre, pp. 39-49.
BONNAFOS, Géraldine de (1987) - "Les techniciens vus par la hiérarchie de l'enterprise", *Formation Emploi*, nº 20, Octobre/Décembre, pp. 7-15.
BOUFFARTIGUE, Paul (1994) - "Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialization et entrée dans la vie professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXV-1, Janvier/Mars, pp. 69-100.
BOUFFARTIGUE, Paul, LAGREE, Jean-Charles e ROSE, José (1989) - "Jeunes: de l'emploi aux modes de vie. Points de vue sur un champ de recherche", *Formation Emploi*, nº 26, Avril/Juin, pp. 63-78.
BOUKABOUS, Zohra e MAHIEU, Christian (1991) - "La formation des métiers transformés pour des produits inédits", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 110, Janvier/Février, pp. 6-12.
BOULIFARD, Claudine, CORREIA-FERNANDES, Clara, DARMON, Isabelle, et al (1994) - *Etude comparative des politiques de l' emploi et du marché du travail en Espagne, en France et au Portugal 1982/1992. Rapport final*, Quaternaire Développement, Commission des Commaunautés Européennes, Direction Général de l' Emploi et des Affaires Sociales, Paris.
BOUQUILLARD, Olivier (1993) - "Le traitement du chômage face à l'entreprise: les missions de la politique de l' emploi", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 135-145.
BOURDIEU, Pierre (1978) - "Classement, déclassement, reclassement", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* nº 4, Novembre, pp. 2-22.
BOURDIEU, Pierre (1979a) - *La distinction. Critique sociale du jugement,* Les Edition de Minuit, Paris.
BOURDIEU, Pierre (1979b) - "Les trois états du capital culturel", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, nº 30, Novembre, pp 3-6.
BOURDIEU, Pierre (1980a) - "Le capital social", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* nº 31, pp. 2-3.
BOURDIEU, Pierre (1980b) - *Le sens pratique*, Ed. Minuit, Paris.
BOURDIEU, Pierre (1989) - *O poder simbólico*, Difel, Lisboa.

BOURDIEU, Pierre (dir.) (1993) - *La misére du monde*, Editions du Seuil, Paris.
BOURDIEU, Pierre e BOLTANSKI, Luc (1975) - “Le titre et le poste”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* nº 2, Mars, pp. 95-107.
BOURDIEU, Pierre avec WACQUANT, Loië do (org.) (1992), *Réponses,*, Editions du Seuil, Paris.
BOURDIEU, Pierre e PASSERON, J.C. (1964) - Les héritiers, Editions de Minuit, Paris.
BOURDIEU, Pierre e PASSERON, J. C. (s.d.) - *A reprodução. Elementos para uma teoria do sistema de ensino,* Editorial Vega, Lisboa.
BOURNOIS, Franck e COMBES, Jean-Emmanuel (1991) - "Radioscopie des pratiques de gestion des ressources humaine de 6000 entreprises européennes", *Personnel*, nº 322, Mars/Avril, pp. 44- 50.
BOUSQUET, Nelly e GRANDGÉRARD, Colette (1990) - "Détaylorisation des formations et stratégie de flexibilité", *Éducation Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 72-82.
BOYER, Robert (1980) - "Rapport salarial et analyses en terme de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail", *Economie Appliquée*, nº 2, pp. 491-509.
BOYER, Robert (1981) - "Les transformations du rapport salarial dans la crise. Une interprétation de ses aspects sociaux et économiques", *Critiques de l’economie politique*, nº 15/16, Avril/Juin, pp. 185-227.
BOYER, Robert (1982) - *La crise actuelle est-elle la repetition de celle de 1929?*, CEPREMAT, nº 8206, Paris.
BOYER, Robert (1985)- *Flexibilités des marchés du travail et/ou recherche d' un nouveau rapport salarial?,* CEPREMAT, nº 8522, Paris.
BOYER, Robert (1986a) - "Informatisation de la production et polyvalence ... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre", *Formation Emploi*, nº 14, Avril/Juin, pp. 6-21.
BOYER, Robert (dir.) (1986b) - *La flexibilité du travail en Europe,* La Découvert, Paris.
BOYER, Robert (1986c) - *La théorie de la regulation: une analyse critique,* La Découvert, Paris.
BOYER, Robert (1992) - "Alternativas ao Fordismo: Uma Análise Provisória", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 35, Junho, pp. 15-51.
BRAUN, Agnès (1988) - "Enseigner et former: deux composants du processus éducatif", *Education Permanente*, nº 96, Décembre, pp. 121-130.
BRAVERMAN, Harry (1980) - *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX,* Zahar Editiones, Rio de Janeiro.
BREIT, Ernst (1988) - "O papel dos parceiros sociais na formação profissional", *Formação Profissional - CEDEFOP*, nº 2, pp. 8-10.
BRIER, Claire de (1991) - "Les enterprises belges face à la formation", *Formation Emploi*, nº 34, Avril/Juin, pp. 116-122.
BRITO, J. M. Brandão de (1988) - "Patrões e empresários na industrialização portuguesa", *Novos Desafios*, nº 2, Maio/Agosto, pp. 62-66.
BRITO, José Maria (1989) - *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965),* Dom Quixote, Lisboa.
BROCHIER, Damien (1991) - “Les relations de l’encadrement à la formation. Un cadrage théorique”, *Actualité de la Formation Permanente*, nº111, Mars-Avril, pp.39-43.
BROCHIER, Damien, FROMENT, Jean-Pierre e D’IRIBARNE, Alain (1990) - "La formation en alternance intégrée à la production", *Formation Emploi*, nº 30, Avril/Juin, pp. 3-19.
BRODA, Jacques (1988) - "Le syndrome des «3P»": pression horaire, pression hiérarchique, pas de perspective professionnelle", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 19-36.
BRODA, Jaques (1990) - "Formation et remaniements identitares", *Entreprise et Formation*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 37-49.
BRUNO, Sergio (1987) - "Les relations entre éducation, formation profissionnelle et travail: une perspective systémique", *Formation Emploi*, nº 17, Janvier/Mars, pp. 105-116.
BRUNO, Sergio (1991) - "Novas estratégias educativas para moldar o nosso futuro", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 37-43.
BUREAU, Marie-Christine e NIVOLLE, Patrick (1990) - "Modes de qualification des personnes et changements dans la production", *Formation Emploi*, nº 30, Avril/Juin, pp. 38-54.
CABO, Sérgio Gonçalves (1991) - "Os incentivos a regiões em crise e as normas da CEE", *Cadernos de Economia*, nº 14, Janeiro/Março, pp.84-87.
CABRAL, Manuel Villaverde (1979) - *Portugal na alvorada do século XX,* A Regra do Jogo, Lisboa.
CAIRE, Guy (1982) - "Précarisation des emplois et régulation du marché du travail", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 135-158.
CAMPINOS, Jorge (1988) - "Os parceiros sociais e a formação profissional", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 4-5.
CAMPINOS-DUBERNET, Myriam (1984) - "La rationalisation du travail dans le BTP: un example des limites du taylorisme orthodoxe", *Formation Emploi*, nº 6, Avril/Juin, pp. 79-89.
CAMPINOS-DUBERNET, Myriam e GRANDO, Jean-Marc (1988) - "Formation profissionnelle ouvrière: trois modèles européens", *Formation Emploi*, nº 22, Avril/Juin, pp. 5-29.
CANDAU, Pierre (1987) - "Audit stratégique et organisationnel de la formation", *Education Permanente*, nº 91, Décembre, pp. 87-95.
CAPUCHO, Pedro (1994a) - "Conclusões do *Uruguay Round*. Uma nova ordem no comércio internacional", *A Indústria do Norte. Opinião e Análise* , 1º semestre, pp. 36-49.

CAPUCHO, Pedro (1994b) - "A importância do *Uruguay Round* no futuro do comércio mundial. Grandes tendências e avaliação do impacto dos acordos", *A Indústria do Norte. Opinião e Análise* , 1º semestre, pp. 50-59.
CARDOSO, José Luis, BRITO, José Maria Brandão de, MENDES, Fernando Ribeiro, et al (1990) - *Empresários e gestores da indústria em Portugal,* Publicações Dom Quixote, Lisboa.
CARNEIRO, Roberto (1988) - *Educação e emprego em Portugal. Uma leitura de modernização*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
CARRÉ, Plhilippe (1988) - "Du travail à la formation. Jalons pour le réperage des compétences", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 68-70.
CARRÉ, Philippe e VIDAL, François (1988) - "Individu et entreprise face à la formation: vers le «co-investissement»", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 41-49.
CARRE, Yves (s.d.) - *La bataille de la compétence*, Ed. Hommes et Techniques, s.l. .
CARVALHO, J. Eduardo (1990) - *O balanço social da empresa. Uma abordagem sistémica,* Editorial Minerva, Lisboa.
CASPAR, Pierre e MEIGNANT, Alain (1988) - "L'investissement formation: une mythe utile", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 11-20.
CASTAGNOS, Jean-Claude (1990) - "Formation continue et configuration de l'entreprise: n'innove pas qui veut", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp. 151-161.
CASTAGNOS, Jean-Claude e MOUY, Philippe (1990) - "Le nouveau statute de la formation dans la gestion des ressources humaines", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 65-71.
CASTANHEIRA, Maria Emília (1994) - "Certificação da formação profissional e qualificações de mão-de-obra", *Emprego e Formação*, nº 17, Janeiro, pp. 5-16.
CASTILLO, Juan José (1988/89) - "La división del trabajo entre empresas", *Sociologia del Trabajo*, nº 5, Inverno, pp. 19-65.
CASTILLO, Juan José (1991) - "Design organisationnel, formation et participation des travailleurs dans une usine de moteurs en Espagne", *Revue Internationale d'Action Communautaire*, nº 25/26, Printemps, pp. 77-82.
CASTRO, Alberto de (1990) - "A internacionalização dos mercados e as condições e os modos de trabalho e emprego", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 8/9, Fevereiro, pp. 209-213.
CASTRO, Alberto de (1991) - "Reestruturação e emprego no sector têxtil", *Cadernos de Economia,* Abril/Junho, pp. 67-69.
CASTRO, Luis Mota de (1994) - "Mudanças e atitudes empresariais", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 34, Novembro/Dezembro, pp. 3-6.
CAVESTRO, William (1984) - "Automatisation, organisation du travail et qualification dans les PME: le cas des machines-outils à commande numérique", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 434-446.
CAZARRE, Michel (s.d.) - "L'ADEFPAT. Une operation de formation/développement: nouvelle approche de l'emploi", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 85, pp. 34-36.
CCE (1993a) - *Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI. Livro Branco*, CCE, Bruxelas.
CCE (1993b) - *Livro Verde sobre a política social europeia. Opções para a União*, CCE, Bruxelas.
CCRN (1988a) - *Operação integrada de desenvolvimento do Vale do Ave. Estudo preparatório. Relatório final,* CCRN, Vol. I, Porto.
CCRN (1988b) - *Operação integrada de desenvolvimento do Vale do Ave. Estudo preparatório. Relatório final,* CCRN, Vol. II, Porto.
CCRN (1990) - *Intervenções operacionais. Programa Operacional do Vale do Ave - PROAVE*, CCRN, Porto.
CCRN (1993) - *Avaliação de políticas sectoriais. Vale do Ave. Notas de reflexão para a sessão de 16.07.93*, CCRN, Porto.
CCRN (1994) - Operação integrada do Vale do Ave, CCRN, Porto.
CEDEFOP (1988) - *Formación continua en empresas a favor del cambio tecnológico*, CEDEFOP, Berlín.
CEDEFOP (1990a) - *O papel dos parceiros sociais na formação profissional inicial e contínua. Resumos dos relatórios dos Estados-membros da Comunidade Europeia*, CEDEFOP, Berlim.
CEDEFOP (1990b) - *Orientation et information profissionnelles des adultes. Rapport de synthèse*, CEDEFOP, Berlin.
CEDEFOP (1991a) - "Entrevista com Alain D' Iribarne", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 11-15.
CEDEFOP (1991b) - "Entrevista com Jurgen Allesch", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 16-18.
CEDEFOP (1993) - *Point d' étape des études sur "la place de l' entreprise dans le processus de production de la qualification: effets formateurs de l' organisation du travail"* - Rapport de réunion, CEDEFOP, Berlin.
CÉLERIER, Sylvie (1987) - "L'élévation du niveau de formation des jeunes recrutés: étude d'un cas", *Formation Emploi*, nº 17, Janvier/Mars, pp. 32-40.
CÉLERIER, Sylvie (1990) - "Un CAP par unités capitalisables pour gérer dans l'incertitude: le cas d'un établissement de textile synthétique", *Formation Emploi*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 19-27.

CERRM (s.d.) - *Restruturing of the european industry. Pilot project. Final report on the proposed local development agency for Vale do Ave (Portugal)*, Longwy, Maison de la Formation - Centre Jean Monnet, Paris.
CEREQ (1979) - *L'évolution des emplois et la main-d'ouvre dans l'industrie textile*, La Documentation Française, Paris.
CEREQ (1980) - *Reportoire français des emplois. Cahier 12: les emplois-types de la fabrication industrielle. Tome 1: textile - habillement et cuir*, La Documentation Française, Paris.
CEREQ (1990) - *Groupe de travail sur l' analyse régionale de la relation formation-emploi - Problématiques et méthodes*, CEREQ, Paris.
CHAMARON, Jean-Jacques e PERRIN, Jacques (1986) - "Science, technologie et modes d' organisation du travail", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 23-40.
CHARLON-DUBAR, Elisabeth e VERMELLE, Marie-Christine (1990) - "Identités salariales et rapports aux savoirs", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 109-121.
CHAUCHARD, Louis (1985) - *Restructuration et plan social,* Les Editions d' Organisation, Paris.
CHAVE, Daniel (1979) - "Nouvelles politiques de main-d' oeuvre et rationalisation", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 45-61.
CHAZEL, François, FAVEREAU, Olivier e FRIEDBERG, Erhard (1994) - "Symposium sur le pouvoir et la régle", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 85-111.
CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry (1975) - *La culture et le pouvoir,* Editions Stock, Paris.
CIME. Grupo de trabalho de terminologia de formação profissional (1991) - *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base - II*, MESS/ SICT, Lisboa .
CLEMENCEAU, Patrick (1984) - "Du chantier à l'école: la spécificité de la formation continue", *Formation Emploi*, nº 6, Avril/Juin, pp. 71-78.
CLEMENCEAU, Patrick (1988) - "Les impulsions publiques: prévoir... agir", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 63-67.
CLEMENT, Werner (1988) - "Pour un renouveau du paradigme du capital humain", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 21-31.
CODAVE (org.) e CGTP-IN (1993) -*Bacia do Ave. Encontro-Debate. Para desenvolver a região. Nova política social, industrial e regional. Conclusões*, CODAVE/CGTP-IN, Guimarães.
COELHO, Henrique Marques, SOARES, Lino Moura e FELIZ, Mª Isabel Bento (1982) - *Os níveis de qualificação na contratação colectiva. Sua aplicação a algumas empresas públicas do sector dos transportes e comunicações,* SICT, Lisboa.
COMBES, Marie-Christine (1990) - "Roger Helliet. «Former pour modifier l'organisation productive»", *Formation Emploi*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 50-54.
COMISSÃO EUROPEIA - DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO, RELAÇÕES LABORAIS E ASSUNTOS SOCIAIS (1994) - *Tableau de Bord (quadro sinóptico). Quadro geral para o Emprego,* nº 2, s.l. .
CORIAT, Benjamin (1982) - *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en massa,* Siglo Veintiuno Editores, 1ª ed (en castellano), Madrid.
CORIAT, Benjamin (1990) - *L'atelier et le robot,* Christian Bourgois Éditeur, Paris.
CORIAT, Benjamim (1993), *Pensar al revés. Trabajo y organizacíon en la empresa japonesa,* Siglo Veintiuno Editores, Madrid.
CORREIA, José Alberto, STOLEROFF, Alan D. e STOER, Stephen R. (1990) - "O novo vocacionalismo na política educativa em Portugal e a reconstrução da lógica da acumulação", *Revista Crítica de Ciências Sociais,* nº 29, Fevereiro, pp. 11-53.
CORREIA, José Alberto, STOLEROFF, Alan D. e STOER, Stephen R. (1993) - "A ideologia da modernização no sistema educativo em Portugal", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 12/13, Janeiro, pp. 25-51.
COSTA, José S. (1990) - *Dinâmica da actividade económica regional em Portugal*, Investigação-Economia, FEP, nº 24, Porto.
COSTA, José Silva e SILVA, Mário Rui (1994) - "Inovação e modelo empresarial no Norte Litoral português", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 14, Janeiro, pp. 5-48.
COSTA, José Silva, FIGUEIREDO, António e SILVA, Mário Rui (1994) - "Estratégia para a competitividade da indústria do Norte", *A Indústria do Norte. Opinião e Análise*, 1º semestre, pp. 6-35.
COSTA, José Silva e SILVA, Mário Rui (1994) - "Dinâmica de inovação nas empresas da Região Norte Litoral", *A Indústria do Norte. Opinião e Análise* , 1º semestre, pp. 66-91.
COURPASSON, David e LIVIAN, Yves-Frédéric (1991) - "Le développement récent de la notion de «compétence». Glissement sémantique ou idéologie?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, nº 1, Octobre, pp. 3-10.
COURTOIS, Bernadette (1989) - "L'apprentissage expérientiel: une notion et des pratiques à défricher", *Education Permanente*, nº 100/101, Décembre, pp. 7-12.
COUTROT, Laurence e DUBAR, Claude (dir.) (1992) - *Cheminements professionnels et mobilités sociales,* La Documentation Française, Paris.
CPCS (1990) - *Acordo de política de formação profissional,* CPCS, Lisboa.
CRESPO, Eduardo, HERNÁNDEZ, Teodoro e ÁLVARO, José Luis (1988) - "El trabajo en la sociedad de la información" in CASTILLA, Adolfo y DÍAZ, José António (ed.), Ocio, trabajo y nuevas tecnologias, Los libros de Fundesco, Madrid, pp. 87-153.

CROZIER, Michel e FRIEDBERG, Erhard (1977) - *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.
CUMUNEL, Chantal (1989) - "La C.F.E.-C.G.C... L'allocation formation reclassement", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 87-89.
CUÑAT, Fédérico (1987)- "Stratégies d'adaptation-transformation d'entreprises", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* nº 3, pp. 477-485.
CURTO, J. Dias (1993) - "Grupos estratégicos e performance. Um contributo para a caracterização do sector têxtil português", *Revista Portuguesa de Gestão*, nº 1, pp. 67-77.
D'EPINEY, Sergio (1993) - "Formação-acção nas PME. Uma experiência na área produtiva", *Pequena e Média Empresa*, nº 11, Outubro/Novembro, pp. 41-44.
D' IRIBARNE, Alain (1987) - "Innovation technique et innovation sociale: les enjeux de la compétitivité économique", *Economie et Humanisme,* nº 294, Mars/Avril, pp. 67-79.
D' IRIBARNE, Alain (1989) - *La competitivité, défi social, enjeu educatif,* CNRS, Paris.
D'IRIBARNE, Alain (1991) - "Entrevista com Alain d'Iribarne", *Formação Profissional. A essência da qualificação,* nº 2, pp. 11-15.
D'IRIBARNE, Alain e LEMAÎTRE, Annick (1988) - "O lugar dos parceiros sociais na formação profissional em França", *Formação Profissional- CEDEFOP*, nº 2, pp. 28-31.
D'IRIBARNE, Alain e SILVESTRE, Jean-Jacques (1987) - "Formation des actifs et compétitivité des enterprises: recherche d'une trajectoire de sortie de crise", *Formation Emploi*, nº 17, Janvier/Mars, pp. 75-88.
D'IRIBARNE, Philippe (1991) - "Culture et «effet sociétal»", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXII-4, Octobre/Décembre, pp. 599-614.
DARTOIS, Collette (s.d.) - "Pourquoi individualiser la formation?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 89, pp. 35-36.
DAVID, Jacques-Yves (1988) - "Compétence de l'entreprise, compétence des hommes", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 71-72.
DAYAN, Jean-Louis, GEHIN, Jean-Paul e VERDIER, Eric (1986) - "La formation continue dans l'industrie", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 7-36.
DE BANDT, J. e MORVAN, Y. (1985) - "Les restructurations industrielles: les idées et les faits...", *Revue d' Economie Industrielle*, nº 31, 1º trimestre, pp.1-20.
DE CONINCK, Frédéric e GODARD, Francis (1992) - "Itinéraires familiaux, itinéraires professionnels: vers de nouvelles biographies féminines", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 65-81.
DE COSTER (1987) - *Sociologie du travail & gestion du pesonnel*, Bruxelles, Éditions Labour.
DEJOURS, Christophe (1988) - "Investir et s'investir?", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 151-157.
DELCOURT, Jacques (1986) - "A formação profissional no desenvolvimento regional", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 20-25.
DELCOURT, Jacques (1991) - "A qualificação: uma construção social. Os factores de uma contínua reformulação das qualificações", *Formação Profissional. A essência da qualificação,* nº 2, pp. 44-50.
DEMAILLY, Lêse (1987) - "La qualification oú la compétence professionnelle des enseignants", *Sociologie du Travail,* nº 1, Janvier/Mars, pp. 59-70.
DE MAUPEOU-ABBOUD, Nicole (1980) - "Les politiques patronales de formation et leurs finalités", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 171-192.
DERENBACH, Rolf (1986) - "Os recursos humanos e o fomento de regiões estruturalmente menos desenvolvidas: estratégias e instrumentos", *Formação Profissional - CEDEFOP*, nº 2, pp. 15-19.
DERENBACH, Rolf (1992) - *L' évaluation en tant que démarche d' amélioration de la politique régionale de la formation profissionnelle et du marché de l' emploi,* CEDEFOP, Berlin .
DERET, Evelyne e PARLIER, Michel (1990) - "Innovations en formation et organisation qualificante. À propos d'un colloque récent", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp.143-149.
DES HORTS, C.-H. Besseyre (1987) - "Tipologie des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Novembre/Décembre, pp. 149-155.
DES HORTS, C.-H. Besseyre (1988) - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
DESROSIÉRES, Alain e THÉVENOT, Laurent (1988) - *Les categories socioprofessionnelles,* Editions La Découverte, Paris.
DGT (1987) - Relatórios e análises. Regulamentação colectiva do trabalho, SICT/MTSS, Lisboa.
DOERINGER, Peter B. e PIORE, Michael (1971) - *Internal labor markets and manpower analysis,* Heath Lexington Books, Lexington.
DOMINICE, Pierre (1989) - "Expérience et apprentissage: faire de nécessité vertu", *Education Permanente*, nº 100/101, Décembre, pp. 57-65.
DORAY, Pierre e DUBAR, Claude (1991) - "La formation en entreprise au Québec et en France: les enjeux actuels", *Revue Internationale d'Action Communautaire*, nº 25/26, Printemps, pp. 41-51.
DREXEL, Ingrid e FISCHER, Joachim (1990) - *L' entreprise et son rôle dans la qualification: création et développement de qualifications aux échelons intermédiaires en Allemagne et en France. Une comparaison*, CEDEFOP, Berlin.
DRUCKER, Peter F. (1992) - *Gerindo o futuro*, Difusão Cultural, Lisboa.

DU GAY, Paul e SALAMAN, Graeme (1991) - "La culture de l'entreprise et la recherche de l'«excellence»", *Sociologie et Sociétés*, nº 2, Automne, pp. 129-149.
DUBAR, Claude (1982) - "Formation continue et effects sur l'emploi: comparaison de deux actions de formation collective dans le Nord-Pas-de-Calais", *Colloque de Dourdain. L' emploi. Enjeux économiques & sociaux*, Librairie Fraçois Maspero, Paris.
DUBAR, Claude (1985) - "Mutations technologiques et formation: discours, réalités, paradoxes, *Education Permanente*, nº 81, pp. 37-54.
DUBAR, Claude (1987) - "La qualification à travers les journées de Nantes", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 3-14.
DUBAR, Claude (1989) - "Vingt ans de formation continue en France. De l'utopie de la «deuxième chance» aux réalités contrastées de la gestion de l'emploi", *Education Permanente*, nº 98, Juin, pp. 163-172.
DUBAR, Claude (1990a) - "L'enjeu des expériences de formation innovante en entreprise: un noveau processus de socialisation profissionnelle", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 51-56.
DUBAR, Claude (1990b) - *La formation professionnelle continue,* La Découverte, Paris.
DUBAR, Claude (1991) - *La socialisation. Construction des identités sociales et profissionnelles*, Armand Colin, Paris.
DUBAR, Claude (1992) - "Formes identitaires et socialisation professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXIII-4, Octobre/Décembre, pp. 505-529.
DUBAR, Claude e ENGRAND, Sylvie (1986) - "La formation en entreprise comme processus de socialisation profissionnelle: l'exemple de la production nucléaire a EDF", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 37-47.
DUBAR, Claude e ENGRAND, Sylvie (1991) - "Formation continue et dynamique des identités profissionnelles", *Formation Emploi*, nº 34, Avril/Juin, pp. 87-100.
DUBS, Magali (1990) - "Les commissions formation encore méconnues", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 108, Septembre/Octobre, pp.15-23.
DUGHERA, Jacques (1991) - "Missions locales et entreprises d'insertion. Une (déjá longue) histoire commune", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 110, Janvier/Février, pp. 37-38.
DUNFORD, Mick (1992) - "Développement endogène, «état développementaliste» et marchés mondiaux ", *Espaces et Societés*, nº 66/67, pp. 99-121.
DUPONT, Georges e REIS, Fernanda (1991) - *Enquête sur la politique de formation continue dans les grandes entreprises*, CEDEFOP, Berlin.
DUPOUEY, Paul (1991) - *L'approche qualité en éducation et formation continue*, Les Editions d' Organisation, Paris.
DUSOLLIER, Benoît (1987) - "Une dynamique des projets dans l'entreprise. Du projet de direction a deux cents projets individuells d'amélioration vers un projet d'entreprise", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 75-84.
ECHEVIN, Claude e GIRARD-HERAUD, Annie (1988) - "Formation et stratégie d'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 96, Septembre/Octobre, pp. 80-84.
ECHEVIN, Claude e GIRAUD-HERAUD, Annie (1989) - "La formation comme investissement dans l'entreprise. Un point de vue de gestionnaires", *Education Permanente*, nº 97, Avril, pp. 119-127.
ECHEVIN, Claude e GIRARD-HERAUD, Annie (1991) - "Formation et stratégie d'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente,* nº 96, Septembre-Octobre, pp. 81-84.
ECO, Umberto (1988) - *Como se faz uma tese em ciências humanas*, Editorial Presença, Lisboa.
EGG, Georges (1988) - "La gestion anticipatrice des personnels et des emplois", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 46-52.
ELST, Nicole Van der (1989) - "Autoformation. L'industrie mise sur le vidéodisque", *Entreprises Formation*, nº 36, pp. 31-32.
EMÍDIO, Manuel Tavares (1986) - "Desenvolvimento local e mudança - a via de qualificação dos recursos humanos", *Revista Desenvolvimento*, nº 3, Outubro, pp. 75-85.
EMPREGO E FORMAÇÃO (1992) - "A formação contínua para desempregados de longa duração", *Emprego e Formação*, nº 18, Maio, pp. 61-68.
ERBES-SEGUIN, Sabine (1991) - "La centralité de la categorie du travail", *Revue Internationale d'Action Communautaire*, nº 25/26, Printemps, pp. 103-107.
ERNECQ, Jocelyne e SAINT-LOUVENT, Françoise de (1990) - "Comment préparer à la fois le court terme et le long terme?. Une expérience de formation innovent en entreprise", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 41-44.
Europa Social (1988) - "A dimensão social do mercado interno", *Europa Social*, nº especial.
EYRAUD, François (1986) - "Nouvelles technologies et recherche d'un noveaux mode de régulation profissionnelle", *Formation Emploi*, nº 14, Avril/Juin, pp. 35-42.
EYRAUD, François, MAURICE, Marc, D' IRIBARNE, Alain et al (1984) - "Développement des qualifications et aprentissage par l' entreprise des nouvelles technologies. Le cas des MOCN", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 482-498.
EYRAUD, François, D' IRIBARNE, Alain e MAURICE, Marc (1988) - "Des entreprises face aux technologies flexibles: une analyse de la dynamique du changement", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 55-77.

EYRAUD, François, MARSDEN, David e SILVESTRE, Jean-Jacques (1990) - "Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France", *Revue Internationale du Travail,* nº 4, pp. 551-569.
FERNANDES, A. Monteiro e POLICARPO, J. F. Almeida (1970) - *Lei do contrato de trabalho anotada*, Livraria Almedina, Coimbra.
FERNANDES, Maria Madalena (1992) - "Certificação profissional: afinal de que se trata?", *Emprego e Formação*, nº 19, Setembro, pp. 5-25.
FERRÃO, João (1987) - "Indústria e território: breve história de uma união feliz", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 22, Abril, pp. 55-68.
FERRÃO, João e NEVES, António Oliveira das (coord.) (1990) - *Disparidades regionais de formação: Avaliação do sistema de educação/ formação e elementos para a definição de políticas de âmbito territorial*, IEFP, Lisboa.
FERREIRA, Carvalho (1991) - "Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal". *Organização e Trabalho*, nº 5/6, Dezembro, pp. 155-171.
FERREIRA, Carvalho (1993) - "Formação de recursos humanos - Um investimento", *Pequena e Média Empresa*, nº 11, Outubro/Novembro, pp. 50-51.
FERREIRA, Eduardo Manuel Viegas (1993) - "Culturas organizacionais e processos formais de socialização organizacional", *II Congresso Português de Sociologia. Estruturas sociais e desenvolvimento,* APS/Editorial Fragmentos, Lisboa, Vol. I, pp. 429-448.
FERREIRA, Luís (1993) - "Gestão, cultura e clima social da empresa", *II Congresso Português de Sociologia. Estruturas sociais e desenvolvimento,* APS/Editorial Fragmentos, Lisboa, Vol. I, pp. 449-460.
FESETE (s.d.) - *Balanço negro da situação T.V.C. . É possível sair da crise*, FESETE, Porto.
FESETE (org.) (s.d.a) - *Iniciativa NOW. Novas oportunidades para as mulheres. Bacia do Ave, Estudos Preparatórios,* FSE e MESS, Porto.
FESETE (org.) (s.d.b) - *Iniciativa NOW. Novas oportunidades para as mulheres. Bacia do Ave. Conclusões,* FSE e MESS, Porto.
FESETE (1992) - *A indústria do vestuário. Por um sector moderno e competitivo assente na valorização dos recursos humanos*, FESETE, Porto.
FESETE e CGTP-IN (s.d.) - *Bacia do Ave - Uma região estrangulada? Contributo para a caracterização da situação sócio-económica da região da Bacia do Ave*, FESETE/CGTP-IN, Porto.
FEUTRIE, Michel e VERDIER, Eric (1993) - "Entreprises et formations qualifiantes. Une construction sociale inachevée", *Sociologie du Travail*, nº 4, pp. 469-492.
FIGUEIREDO, António (1987) - "Autonomia regional e descentralização", *Cadernos Municipais,* nº. 40/41, Janeiro/Abril, pp. 14-16.
FIGUEIREDO, António (1994) - "Política industrial e modelos empresarias no Norte de Portugal", *A Indústria do Norte. Opinião e Análise* , 1º semestre, pp. 114-124.
FISCHER, André (1992) - "Stratégies spatiales, stratégies de développement: à propos de l'essor des petites et moyennes entreprises", *Espaces et Societés*, nº 66-67, pp. 165-184.
FINKEL, Lucilia (1994) - *La organización social del trabajo,* Ediciones Pirámide, Madrid.
FONTES, Carlos (1990) - "Têxteis e vestuário: sector em mutação", *Emprego e Formação*, nº 11, Maio, pp. 31-37.
FONSECA, Eduardo (1992) - "Sistemas de formação profissional em Portugal", *Emprego e Formação,* nº 19, Setembro, pp. 13-24.
FONSECA, Mendes da (1991) - "Gestão de recursos humanos e a carta dos trabalhadores", *Dirigir. Revista para Chefias,* nº 19, Julho/Agosto, pp. 7-11.
FORMAR. REVISTA DOS FORMADORES (1993) - "Histórias de vida e formação dos adultos", nº 8, Abril /Maio/Junho, pp. 53-60.
FORQUIN, Jean-Claude (1984) - "La sociologie du curriculum en Grande-Bretagne", *Revue Française de Sociologie,* nº 2, Avril/Juin, pp. 211-232.
FORQUIN, Jean-Claude (1991) - "Savoirs scolaires, contraintes didactiques et enjeux sociaux", *Sociologie et Sociétés*, nº 1, Printemp, pp. 25-39.
FOUGERE, Claude (1986) - "Gestion de la main d'ouvre et formation dans les PMI automatisées", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 70-76.
FOUQUIN, Michel (1985) - "Modalités des restructurations industrielles", *Revue d' Economie Industrielle*, nº 31, 1º trimestre, pp. 21-32.
FOURCADE, Bernard e DE RICAUD, Yves (1979) - "Les stratégies patronales face à l' évolution récent de l' enseignement technique", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp. 225-249.
FRANCO, Ana Cristina (1994) - "Os salários na empresa", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 32, Julho/Agosto, pp. 38-40.
FREIRE, João (1993) - *Sociologia do trabalho. Uma introdução*, Edições Afrontamento, Porto.
FREIRE, João, RODRIGUES, Maria de Lurdes e FEREIRA, Vitor Peña (1992) - "Os encarregados na indústria portuguesa. Primeiros resultados de um inquérito sociológico", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 11, pp. 111-121.
FREITAS, Eduardo de (1973) - "Polarização das relações sociais em Portugal: 1930-1970", *Análise Social,* nº 39, pp. 494-505.
FREMICOURT, Eric (1991) - "Dévelopemment de la qualité de la formation", *Actualité de la Formation*

Permanente, nº 115, Novembre/Décembre, pp. 45-46.
FREYSSINET, Jacques (1984), - *Le Chômage,* Editions La Découverte, Paris.
FREYSSENET, Michel (1978) - *La qualification du travail: de quoi parle-t-on?* La Documentation Française, Paris.
FREYSSENET, Michel (1984) - "La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d' automatisation", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 422-433.
FREYSSENET, Michel (1992) - "Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 469-496.
FRICKE, Werner (1978) - "Technique de production, organisation du travail et qualification. État de la recherche", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 23-29.
FRIEDMANN, G. (1973) - *Oú va le travail humain ,* Gallimard, Paris.
GABINETE DO GESTOR DO PEDIP (1993a) - *PEDIP - Relatório de Execução 1988-1992 - Realização e Avaliação*, Gabinete do Gestor do PEDIP,Vol. I, Lisboa.
GABINETE DO GESTOR DO PEDIP (1993b) - *PEDIP - Relatório de Execução 1988-1992 - Sectores Sensíveis*, Gabinete do Gestor do PEDIP, Vol. II, Lisboa.
GABINETE DO GESTOR DO PEDIP (1993c) - *PEDIP - Relatório de Execução 1988-1992 - Lista de Projectos Aprovados*, Gabinete do Gestor do PEDIP, Vol. III, Lisboa.
GAMBIER, Dominique e VERNIERES, Michel (1985) - *Le Marché du travail*, Economica, 2º ed., Paris.
GARF (1989) - "Quelle formation demain dans l'entreprise?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 92-94.
GARMENDIA, José António e LUNA, Francisco Parra (1993) - *Sociología industrial y de los recursos humanos,* Taurus, Madrid.
GARONNA, Paolo (1988) - "O lugar dos parceiros sociais na formação profissional na Itália", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 32-36.
GAZIER, Bernard (1990) - "L'employabilité: bréve radiographie d'un concept en mutation", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 575-584.
GAZIER, Bernard (1991) - *Economie du travail et de l'emploi,* Editions Dalloz, Paris.
GEAY, André (1990) - "Stratégies d'apprentissage et stratégie d'enseignment en système de formation alternée", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 106, Mai/Juin, pp. 6-14.
GEHIN, Jean-Paul (1985) - "Les institutions de formation continue: diversité des interventions patronales", *Formation Emploi*, nº 11, Avril/Juin, pp. 48-61.
GEHIN, Jean-Paul (1986) - "La formation continue dans les petites et moyennes entreprises: spécificités et paradoxes", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 77-91.
GEHIN, Jean-Paul (1989) - "L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985)", *Formation Emploi*, nº 25, Janvier/Mars, pp. 19-35.
GEHIN, Jean-Paul (1990) - "Le point de vue du chercheur", *Éducation Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 39-40.
GELPI, Ettore (1989) - "Quelques propos politiques sur l'éducation expérientielle", *Education Permanente*, nº 100/101, Décembre, pp. 91-96.
GERME, Jean-François (1990) - "A formação profissional redefine os seus limites", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 23-25.
GERME, Jean-François (1991) - *Les métiers de la formation en entreprise*, CEDEFOP, Berlin.
GIDDENS, Anthony (1989) - *A constituição da sociedade*, Martins Fontes, São Paulo.
GILL, Colin (1984) - "Nouvelle technologie, déqualification et stratégies de l' entreprise. Le debat en Grande-Bretagne", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 558-563.
GILLY, Jean-Pierre (1987) - "Espaços produtivos locais, políticas de emprego e transformação da relação salarial", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 22, Abril, pp. 115-123.
GIRAUD, Héraud (1988) - "Formation et stratégie d'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 96, Septembre/Octobre, pp. 80-84.
GIUST, Annie-Charlotte (1988) - "Le profissionnel est une personne", *Pratiques de formation*, nº 15, Mai, pp. 87-99.
GIUST-DESPRAIRIES, Florence (1988) - "Le procès de formation: pluralité des représentations et dynamique interne", *Pratiques de formation*, nº 15, Mai, pp. 15-26.
GIZARD, Xavier (1990) - "La formation outil srtatégique du developpement", *Actualité de la Formation Permanente*, nº104, Janvier/Février, pp. 13-18.
GIZARD, Xavier, BERNARD, Martinee e FADDA, Sebastiano (1986) - *Desenvolvimento regional e formação profissional. Análise e animação da relação Dsenvolvimento-Formação Profissional. Experiência e perspectivas,* CEDEFOP, Luxemburgo.
GIZARD, Xavier e JOSEPH, A. (1987) - *Développement régional et formation professionnelle. Mise en valeur des ressources humaines dans des régions en reconversion économique bénéficiant d'appuis financiers communautaires,* CEDEFOP, Berlin.
GONÇALVES, Carlos Manuel (1991) - "A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise", *Revista da Faculdade de Letras do Porto. Sociologia,* I série, Vol. I, pp. 101-164.
GONÇALVES, Maria Fernanda B. (1993) - "Evolução recente do mercado de trabalho em Portugal - problemas de emprego e mutações", *Organizações e Trabalho*, nº 9/10, Dezembro, pp. 11-26.

GONÇALVES, Octávio (1993) - *Alguns elementos sobre a história da indústria no Vale do Ave e na zona de Paços de Ferreira/Paredes*, Investigação-Economia, nº 40, Porto.
GORDON, Jean e CAMPINOS-DUBERNET, Myriam (1988) - "Grand-Bretagne: la mise du système des métiers?", *Formation Emploi*, nº 22, Avril/Juin, pp. 58-82.
GORDON, Richard (1989) - "Les entrepreneurs, l' entreprise et les fondements sociaux de l' innovation", *Sociologie du Travail*, nº1, Janvier/Mars, pp. 107-124.
GORREC, Pierre Le (1988) - "Formation = investissement... Oui, mais...", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 95-98.
GRÁCIO, Sérgio (1986) - *Política educativa como tecnologia social: as reformas do ensino técnico de 1948 e 1983,* Livros Horizonte, Lisboa.
GRÁCIO, Sérgio (1988) - "Crise juvenil e invenção da juventude. Notas para um programa de pesquisa", *I Congresso Português de Sociologia: a Sociologia e a sociedade portuguesa na viragem do século,* APS/Fragmentos, Lisboa.
GRANDO, Jean-Marc (1983) - "Industrie et gestion de la main d'ouvre", *Formation Emploi*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 19-35.
GRANDO, Jean-Marc e VERDIER, Eric (1988) - "L'életronique profissionnelle y la formation: ambivalence d'un secteur de pointe", *Formation Emploi*, nº 21, Janvier/Mars, pp. 33-44.
GRANIER, Patrice (1988) - "Lorraine: aide aux entreprises par la formation. Les interventions de la region", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 92, pp. 12-14.
GRILO, Eduardo Marçal (coord.) (1992) - *Descrição do sistema de formação profissional,* IEFP, Lisboa.
GROOTAERS, Dominique e TILMAN, Francis (1986) - "Conduire une action, construire un savoir", *Education Permanente*, nº 85, pp. 39-49.
GRUNEWALD, Uwe e SAUTER, Edgar (1990) - "A propósito da análise das estruturas de custos e de financiamento da formação profissional contínua. Proposta de comparação a nível europeu", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 26-32.
GUILLEMARD, Anne-Marie (1993) - "Emploi, protection sociale et cycle de vie: résultats d' une comparaison internationale des dispositifs de sortie antecipée d' activité", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Séptembre, pp. 257-264.
GUILLON, Roland (1985) - "L'accès du technicien au titre d'ingénieur par la formation continue", *Formation Emploi*, nº 10, Avril/Juin, pp. 23-32.
GUILLON, Roland (1987) - "Les techniciens dans l'industrie. Repères sur l'emploi des techniciens", *Formation Emploi*, nº 20, Octobre/Décembre, pp. 3-6.
HELLOUIN, Valérie (1990) - "Gérer et former la population non qualifiée", *Actualité de la Formation Permanente,* nº109, Novembre/Décembre, pp. 6-7.
HELLOUIN, Valérie (1990) - "Les commissions formation encore méconnues", *Actualité de la Formation Permanente*, nº108, Novembre/Décembre, pp.6-7.
HELLOUIN, Valérie (1991a) - "Nouvelles fonctions de l'encadrement", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 111, Mars/Avril, pp. 71-73.
HELLOUIN, Valérie (1991b) - "Ouvriers de production. Quelles transformations, quelles formations?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 114, Septembre/Octobre, pp. 7-14.
HILLAU, Bernard (1984) - "Du chantier a l'usine: quelle transférabilité des qualifications acquises dans le second oeuvre?", *Formation Emploi*, nº 6, Avril/Juin, pp. 56-62.
HILLAU, Bernard (1985) - "La remise des filières profissioneles dans le secteur de la machine-outil", *Formation Emploi*, nº 12, Octobre/Décembre, pp. 50-63.
HINOJOSA, José (1987) - "Nuevas tecnologías: Transformación de la estructura del empleo en la empresa", *Sociologia del Trabajo*, nº 1, Otono, pp. 121-136.
HOLLARD, Michel e MARGIRIER, Gilles (1986) - "Noveaux procès de production et implications macro-économiques: contribution au débat sur la flexibilité", *Formation Emploi*, nº 14, Avril/Juin, pp. 22-34.
HUSÉN, Torsten (1989) - "Integração da formação geral e formação profissional - uma perspectiva internacional", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 1, pp. 10-14.
HYVERNAT, Gilbert (1989) - "Formation continue: le levier de l'Europe", *Education Permanente*, nº 99, pp. 75-82.
IAPMEI (s.d.) - *Estrutura Empresarial. Região do Vale do Ave*, IAPMEI/MIE, Lisboa.
IAZYKOFF, Wladimir (1985) - "Expression des attentes en formation: les effets sur l' organisation", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 53-64.
IBAL, Bernard, PAULET, Marie-Odil, FREBET, Cristian, et al (1991) - "La position des partenaires sociaux", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 111, Mars/Avril, pp. 65-70.
IEFP (1990) - *Relatório de informação base. Relatório sobre Portugal elaborado no âmbito da informação sobre políticas de emprego. MISEP 1990*, IEFP, Lisboa.
IEFP (1991) - *Auxiliares de preenchimento dos formulários para os pedidos de apoio financeiro à formação profissional no âmbito do FSE*, IEFP, Lisboa.
IEFP/MESS (1994) - *Classificação nacional das profissões. Versão 1994,* IEFP, Lisboa.
IFAPLAN (1987) - *O mundo do trabalho como fonte de aprendizagem*, ME/GEP, Lisboa.
IMAGINÁRIO, Luís (1991) - "Reconhecimento de formações e mobilidade profissional na Comunidade Europeia", *Emprego e Formação*, nº 15, Outubro, pp. 21-27.
INFO Portucel (1988) - *Análise comparativa da Portucel com outras empresas inseridas no mesmo*

sector de actividade económica ou em sector afim, Portucel, Lisboa.
INGERSON, Alice E. (1982) - "Uma história cultural e comparada da indústria têxtil no Vale do Ave", *Análise Social*, nº 3/4/5, pp. 1465-1500.
INGLEHART, Ronald (1991) - *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*, Siglo Veintiuno Editores, Madrid.
IRDAC (s.d.) - *A carência de qualificações profissionais na Europa. Parecer do IRDAC*, IRDAC, Bruxelas.
JEAN, Georges (1991) - Pour une pédagogie de l'imaginaire, Casterman, Bélgique.
JEANTET, Alain e TIGER, Henri (1985) - "L'automatisation d'un atelier d'usinage a l'épreuve des histoires individuelles et des savoir-faire ouvriers", *Formation Emploi*, nº 11, Juillet/Septembre, pp. 3-23.
JESUíNO, Jorge Correia (1987) - *Processos de liderança,* Livros Horizonte, Lisboa.
JESUÍNO, Jorge Correia (1993) - "O trabalho", in FRANÇA, Luís de (coord.), *Portugal. Valores europeus, identidade cultural*, IED, Lisboa, pp. 75-112.
JOBERTON, J.-F. (s.d.) - "La formation: obligation ou investissement pour l'entreprise?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 82, pp. 83-84.
JONES, Bryn e WOOD, Stephen (1984) - "Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 407-421.
JÚDICE, Lurdes (1993) - "Ateliers de raciocínio lógico (ARL)", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 9, Outubro/Novembro/Dezembro, pp. 20-26.
JUVENON, Alain (1987) - "Le formateur face au projet d'entreprise", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 85-92.
KADDOURI, Mokhtar (1989) - "Europe: place de la formation et de la gestion des ressources humaines dans les stratégies de développement des entreprises", *Education Permanente*, nº 99, pp. 83-92.
KENDLER, H. (1980) - *Introdução à Psicologia,* Fundação Calouste Gulbenkian, 5ª ed., 2 Vols., Lisboa.
KERN, Horst e SCHUMANN, Michael (1984) - "Vers une professionnalisation du travail industriel", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 398-406.
KEYNES, J. M. (1979) - *Théorie génerale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie,* Payot, Paris.
KHALID, Naciri (1991) - "Formation professionnelle: bientôt des normes pour la qualité", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 115, Novembre/Décembre, pp. 51-53.
KIRSCH, Edith (1990) - "Un CAP par unités capitalisables dans la sidérurgie: une conversion réussie", *Formation Emploi*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 7-18.
KOVÁCS, Ilona (1988) - "Novas tecnologias na indústria", *Emprego e Formação*, nº 5, pp. 29-40.
KOVÁCS, Ilona (1989) - "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa", *Organizações e Trabalho,* nº 1, Novembro, pp. 53-72.
KOVÁCS, Ilona (1994) - "Participação no trabalho no contexto de competitividade", *Organizações e Trabalho*, nº 12, Outubro, pp. 11-29.
KOVÁCS, Ilona e MONIZ, António Brandão (1992) - "La introducción de sistemas antropocéntricos automatizados en Portugal", *Sociologia del Trabajo*, nº 16, Otono, pp. 27-51.
KOVÁCS, I., CERDEIRA, M. C., BAIRRADA, M. et al (1994) - *Qualificações e mercado de trabalho*, IEFP, Lisboa.
KOVÁCS, Ilona, FERREIRA, José M. Carvalho e SANTOS, Maria João (1994) - "Mudança tecnológica e organizacional - análise de tendências na indústria", *Socius Working Papers*, nº 2, Lisboa.
KRAAYVANGER, Geert e ONNA, Ben van (1989) - "Formação geral e profissional na «sociedade de risco»", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 1, pp. 24-28.
LACOMBLEZ, Marianne e FREITAS, Isabel (1992) - "Espoirs et désillusions de la formation au Portugal", *Formation Emploi*, nº 37, Janvier/Mars, pp. 3-13.
LAINS, Pedro (1994) - "O Estado e a industrialização em Portugal", *Análise Social,* nº 128, pp. 923-958.
LASSIBILLE, Gérard e PAUL, Jean-Jacques (1993) - *L' acess à la formation professionnelle dans trois secteurs de l' économie européenne*, CEDEFOP, Berlin.
LAVILLE, Jean-Louis (1993) - "Participation des salariés et travail productif", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 27-47.
LAVOREL, Lucien (1988) - "Marché du travail et gestion des qualifications: le cas de l'aéronautique marchande", *Revue Française de Sociologie*, nº XXIX-4, Octobre/Décembre, pp. 667-690.
LEARNED, E. D., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. et al (1969) - *Business policy. Text and cases,* R. IRWIN, s.l. .
LE BAS, Christian (1993) - "La firme et la nature de l'apprentissage...", *Economie et Societé*, nº 1, Mai, pp. 7-24.
LE BAS, Christian e MERCIER, Christian (1984a) - "Le savoir-faire et l'innovation: une problématique du système industriel", *Formation Emploi*, nº 8, Octobre/Décembre, pp. 34-43.
LE BAS, Christian e ZUSCOVITCH, Ehud (1993) - "Apprentissage technologique et organisation. Une analyse des configurations micro-économiques", *Economie et Societé*, nº 1, Mai, pp. 153-195.
LE BOTERF, Guy (1987a) - "La formation-action en entreprise", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 95-107.
LE BOTERF, Guy (1987b) - "Qu'entend par audit de formation?", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 95-107.
LE BOTERF, Guy (1988a) - "L'analyse prévisionnelle des emplois et l'ingénierie de la formation",

Actualité de la Formation Permanente, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 57-62.
LE BOTERF, Guy (1988b) - *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
LE BOTERF, Guy (1989a), - *Comment investir en formation,* Les Editions d'Organisation, Paris.
LE BOTERF, Guy (1989b) - "Comment investir en formation. Les démarches d'investissement appliquées à la formation", *Etudes et Experimentations en formation continue,* nº2, Novembre/Décembre, pp. 2-6.
LE BOTERF, Guy (1990a), - *L'ingenierie et l'evaluation de la formation,* Les Editions d'Organisation, Paris.
LE BOTERF, Guy (1990b) - "L'investissement-formation passe par l'évaluation", *Entreprises Formation*, nº 41, Janvier/Février, pp. 7-9.
LE BOTERF, Guy (1994) - "Modelos de aprendizagem em alternância na comunidade: cinco desafios a enfrentar", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 10, Fevereiro/Março/Abril, pp. 40-46.
LE HIR, Georges (1989) - "La C.G.T. La C.G.T. et les conventions de conversion", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 91-93.
LEAL, Manuel Cardoso (1994) - "Novo paradigma da competitividade", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 32, Julho/Agosto, pp. 3-8.
LEBORGNE, Daniele e LIPIETZ, Alain (1984) - *L'après-fordisme et son espace,* CEPREMAT, nº 8807, Paris.
LEBORGNE, Daniele e LIPIETZ, Alain (1989), - *Pour eviter l`Europe a deux vitesses,* CEPRAMAT, nº 8923, Paris.
LEBORGNE, Daniele e LIPIETZ, Alain (1992) - "Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme", *Espaces et Societés*, nº 66-67, pp. 39-68.
LEITE, Carlinda, MARÇAL, Celeste, ROCHA, Cristina, et al (1991) - *Manual do formador. Políticas Educativas e sociologia da educação*, ME/GETAP, Porto.
LEMKE, Horst (1988) - *Les organisations de travaileurs et leur contribution au développement de la politique de formation profissionnelle dans la Communauté européenne*, CEDEFOP, Berlin.
LENGNICK-HALL, Mark L. e LENGNICK-HALL, Cynthia A. (1988) - "Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology", Academy of Management Review, nº 3, pp. 454-470.
LERUCH, Gérard e POSSOZ, Didier (s.d.) - "De l'offre de formation sur catalogue à la reponse individualisée", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 89, pp. 37-38.
LES CAHIERS FRANÇAIS (1972) - "Formation professionnelle continue", Les Cahiers Français, nº 154/155, Mai/Août, pp. 74-78.
LESNE, Marcel (1977) - *Travail pédagogique et formation d'adultes. Eléments d'analyse,* Dunod, Paris.
LESNE, Marcel e MINVIELLE, Yvon (1988) - "Socialisation et formation d'adultes", *Education Permanente*, nº 92, Mars, pp. 23-38.
LEYRIS, Pierre, MARTY, Bernard e CAFFORT, Jeanine (1990) - "SANOFI - GERTA. Un pack combatif. Pour l'integration de la formation dans l'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 107, Juillet/Août, pp. 69-74.
LIMA, Licínio C. (1994) - "Modernização, racionalização e optimização. Perspectivas neo- -taylorianas na organização e administração da Educação", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 14, Janeiro, pp. 119-139.
LIMA, Luísa e SILVA, Porfírio (1986) - "Os jovens: o trabalho que não temos", *Desenvolvimento,* nº especial, Maio, pp. 165-186.
LIMA, Maria da Paz, NICOLAU, Isabel e SALAVISA, Isabel (1992) - *Le secteur textile au Portugal: l'emploi et les enjeux de la restruturation*, DINÂMIA, Lisboa.
LIMA, Marinús Pires de (1982) - "Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80) - alguns resultados preliminares de uma investigação em curso", *Análise Social,* nº 72/73/74, pp. 1299-1366.
LIMA, Marinús Pires de (s.d.) - "Contribuição para uma história da organização racional do trabalho em Portugal no contexto da economia sob o Estado Novo (1926-1956)", *O Estado Novo. Das origens ao fim da autarcia (1926-1959),* Editorial Fragmentos, Lisboa, Vol. I, pp. 325-336.
LIMA, Pedro, DORES, António Pedro e COSTA, António Firmino da (1991) - "Classificações de profissões nos Censos 91", *Sociologia.Problemas e Práticas,* nº 10, pp. 43-66.
LIPIETZ, Alain (1985a) - *Fordisme, fordisme peripherique et metropolisation,* CEPREMAT, nº 8294, Paris.
LIPIETZ, Alain (1985b) - *Le national et le régional: quelle autonomie face à la crise capitaliste mondiale?,* CEPREMAT, nº 8521, Paris.
LISBOA, Manuel (1989) - *Atitudes e condutas dos dirigentes da indústria face às inovações tecnológicas e organizacionais. A indústria transformadora privada do Distrito de Setúbal na actualidade,* Tese de Mestrado em Economia e Sociologia Históricas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
LIU, Michel (1983) - *Approche socio-technique de l'organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
LOBO, Isabel de Sousa (1985) - "Estrutura social e produtiva e propensão à subterraneidade no Portugal de hoje", *Análise Social,* nº 87/88/89, pp. 527-562.
LOPES, Helena (1989) - "Qualificação e modernização: estudo analítico", *Sociologia.Problemas e Práticas,* nº 7, pp. 65-74.

LOPES, Helena (1990) - "Qualificação e reconversão", *Organizações e Trabalho,* nº 3/4, Dezembro, pp. 91-103.
LOPES, Helena (1993) - *L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie. Le cas de la production des compétences au Portugal*, Thèse pour Doctorat en Science Économique, Université de Paris I, Panthéon, Sorbonne.
LOPES, Helena e RODRIGUES, Maria João (1993) - *La place de l'enterprise dans le processus de production de la qualification. Effets formateurs de l'organisation du travail*, DINÂMIA, Lisboa.
LOQUET, Patrick (1993) - "Quelle dialectique hommes/emplois? A défaut de systèmes parfaits, quelle dialetique instaurer en matière de gestion prévisionnelle des hommes et des emplois?", *Personnel*, nº 344, Août/Septembre, pp. 30-31.
LUCAS, Anne-Marie (s.d.) - "Nouvelles logiques de formation partant de situations de travail", *Actualité de la Formation Permanente*, pp. 34-41.
LUCAS, Anne-Marie e POIRIER, Serge (1989) - "Individualiser, personnaliser la formation. Conditons de la réussite", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 100, Mai/Juin, pp. 28-42.
MAGALHÃES, Dulce Maria Graça (1994) - *Classes sociais e trajectórias intergeracionais*, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Faculdade de Letras do Porto, Porto.
MAINPIN, Fernand (1989) - "Vers une industrie du savoir?", *Entreprises Formation*, nº 36, pp. 18-19.
MAKLER, Harry M. (1969) - *A "elite" industrial portuguesa,* Ed. Centro de Economia e Finanças da Gulbenkian, Lisboa.
MALESSET, Marie-Marguerite (s.d.) - "La formation dans l'entreprise: Pechiney", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 85, pp. 76-82.
MALGLAIVE, Gérard (1988) - "Les rapports entre savoir et pratiques dans le développement des capacités d'apprentissage chez les adultes", *Education Permanente*, nº 92, Mars, pp. 53-61.
MALGLAIVE, Gérard (1990) - *Enseigner à des adultes. Travail et pédagogie,* Presses Universitaires de France, Paris.
MALLET, Jeanne (1991) - "Politique qualité et nouveaux modes de management dans l'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 115, Novembre/Décembre, pp. 36-39.
MALLET, L. (1980) - *Le marché local du travail,* CNRS, Paris.
MALLET, Louis (1989) - "Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines: de nouveaux outils d'appentissage du changement?", *Formation Emploi*, nº 25, Janvier/Mars, pp. 66-77.
MALLET, Serge (1969) - *La nouvelle classe onvriére,* Ed. du Seuil, Paris.
MANDON, Nicole (1990) - "Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp.101-108.
MARGIRIER, Gilles (1983) - "Breve présentation des thèses sur le rapport salarial et la regulation", *Cahiers IREP/Développement*, nº 4, pp. 7-16.
MARGIRIER, Gilles (1988) - "Italie: le déclin de la formation sur le tas", *Formation Emploi*, nº 22, Avril/Juin, pp. 46-57.
MARGIRIER, Gilles (1991) - "La place de la formation dans le changement technique", *Formation Emploi*, nº 34, Avril/Juin, pp. 73-86.
MARIN, Bernard (1988) - "Qu'est-ce que «le patronat»? Enjeux théoriques et résultats empiriques", *Sociologie du Travail*, nº 4, pp. 515-539.
MARQUES, Alfredo (1988) - *Política económica e desenvolvimento em Portugal,* Livros Horizonte, Lisboa**.**
MARQUES, Maria Margarida (1993) - *O modelo educativo das Escolas Profissionais: um campo potencial de inovação,* Educa, Lisboa**.**
MARQUES, Maria Margarida (1994) - *A decisão política em educação. O partenariado sócio- -educativo como modelo decisional. O caso das Escolas Profissionais*, Edições Afrontamento, Porto.
MARRY, Catherine (1983) - "Origine sociale et réseaux d'insertion des jeunes ouvriers", *Formation Emploi*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 3-15.
MARSCHAL, Alfred (1964a) - *Elements of economics of industry,* Macmillan, London.
MARSCHAL, Alfred (1964b) - *Principles of economics,* Macmillan, London.
MARTIN, Antoine (s.d.) - "B.S.N.: la formation, moteur de l'économie", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 87, pp. 59-62.
MARTINELLI, Flavia (1992) - "Services aux producteurs et développement régional", *Espaces et Societés*, nº 66/67, pp. 185-216.
MARTINET, A. CH. (1992) - *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa.
MARTINO, Vittorio Di (1987) - "El papel de las partes implicadas en la introducción de nueva tecnologia", *Sociologia del Trabajo*, nº 1, Otono, pp. 153-164.
MARTINS, Isabel Faria (1967) - "A migração dos trabalhadores rurais para a indústria", *Análise Social,* nº 18, Vol. V, pp. 298-303.
MARTINS, José (1989) - "A procura da eficácia através da avaliação", *Emprego e Formação*, nº 9, Setembro, pp. 27-31.
MARTINS, José (1990) - "O papel da formação na empresa", *Emprego e Formação*, nº 11, Maio, pp. 55-61.
MARTINS, José Coelho (1995) - "O paradoxo da gestão dos recursos humanos", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 35, Janeiro/Fevereiro, pp. 42-44.

MARTINS, Luís Dias (s.d.) - "Auditoria de formação. A excelência na formação", policopiado, s.l. .
MARTINS, Luís Dias (s.d.) - "Formação profissional e empresa", policopiado, s.l. .
MARTOU, François (1990) - "Formação contínua: o papel dos actores sociais", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 5-6.
MARX, Karl (1974) - *O Capital,* Edições Delfos, 3 Vols., s.l. .
MASSEY, Dorceu e MEEGAN, Richard (1982) - *The anatomy of job loss. The how, why and where of employment decline,* Methneu & Co., London.
MATEUS, Augusto (1989) - "«1992»: A realização do mercado interno e os desafios da construção de um espaço social europeu", *Revista do Centro de Estudos "Economia e Sociedade",* nº 1, Novembro, pp. 177-215.
MATEUS, Augusto (1994) - "Os projectos de investimento industrial e o desenvolvimento na Península de Setúbal: realizações e efeitos esperados da OID/PS",*Colóquio reestruturações produtivas e políticas de emprego/formação*, IEFP, Lisboa.
MAURICE, Marc (1991) - "Avant-propos. Le Japon: modéle ou jeu de mirroir?", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 1-18.
MAURICE, Marc (1993) - "Les nouveaux systémes productifs, entre «taylorisme» et «toyotisme», *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 89-98.
MAURICE, Marc, SELLIER, François e SILVESTRE, Jean-Jacques (1982) - *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétal*, Puf, Paris.
MAURICE, Marc, SELLIER, François e SILVESTRE, Jean-Jacques (1992) - "Analyse sociétal et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXIII-1, Janvier/Mars, pp. 75-86.
MAURIN, Eric (1992) - "Marché des carrières et déséquilibres entre l'offre et la demande de travail", *Problèmes économiques,* nº 2, Juillet, pp. 11-16.
MEDINA, Esteban (1986) - "Sistema educativo y proceso de cualificación: la crisis de los modelos conectivos", ENGUITA, Mariano F. (coord.), *Marxismo y sociologia de la educación*, Akal, Madrid.
MEGHNAGI, Saul (1993) - "Italie. La formation des adultes peu qualifiés: le rôle des partenaires sociaux", *La Revue de L'IRES*, nº 13, Automne, pp. 105-130.
MEHAUT, Philippe (1990) - "Les temps de l'entreprise et la formation", *Education Permanente*, nº 104, Octobre, pp. 57-64.
MEHAUT, Philippe e VILLEVAL, Marie Claire (1990a) - "Reorganizar o trabalho, a mobilidade, o salário: que papéis para a formação?", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 2, pp. 7-12.
MEHAUT, Philippe e VILLEVAL, Marie-Claire (1990b) - *La mobilisation de la formation par l' entreprise dans les operations de reconversion externe et interne de la main d'ouvre. Une comparaison de six pays de la CEE*, GREE, Nancy.
MEIGNANT, Alain (1990) - "Analyse des emplois, formation et décisions de gestion", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp. 21-30.
MEIGNANT, Alain e JACQUES, Francis (1987) - "Peut-on faire de la formation-action dans un stage interentreprises ?", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 109-124.
MENARD, Christian, (1991) - *Le reclassement collectif des salariés,* Les Editions d'Organisation, Paris.
MENARD, Jean Yves (s.d.) - "Gestion de l'emploi et des ressources humaines et reconnaissance des qualifications dans l'entreprise", MERLE, Pierre (org.) - *La compétence en question. Ecole, insertion, travail,* Editions Presses Universitaires de Rennes, Rennes, pp. 53-75.
MENDES, Pedro (1991) - "Política de pessoal e cultura organizacional", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 19, Julho/Agosto, pp. 3-6.
MERCHIERS, Jacques (1990) - "L'organisation du travail et la formation dans la métallurgie: les recherches des dix dernières années", *Formation Emploi*, nº 31, Juillet/Septembre, pp. 17-32.
MERCHIERS, Jacques e PHARO, Patrick (1992) - "Eléments pour un modéle sociologique de la compétence d'expert", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 47-63.
MERLE, Vincent (1989) - "Faut-il former les chômeurs?", *Education Permanente*, nº 98, Juin, pp. 173-183.
MERLIN, Laurence e PIOOLT, Michel (1989) - "La C.F.T.C.. Un des aspects de la formation des actifs: la formation des salariés privés d'emploi", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 89-91.
MESS (1991) - *Terminologia da formação profissional. Alguns conceitos base-II*, SICT, 2ª ed., Lisboa.
MESS (1993a) - *Avaliação. Emprego e Formação. QCA 94-99*, MESS, Lisboa.
MESS (1993b) - *Quadro Comunitário de Apoio - 1994-1999. Novas Linhas*, MESS, Lisboa.
MESS e SEEFP (1993a) - *Plano de Desenvolvimento Regional (PDR). Relatório Sectorial. Emprego e Formação*, MESS, Lisboa.
MESS e SEEFP (1993b) - *Plano de Desenvolvimento Regional (PDR). Relatório Sectorial. Emprego e Formação Profissional. Melhoria do nível e qualidade do emprego*, MESS, Lisboa.
MESS e SEEFP (1993c) - *Plano de Desenvolvimento Regional (PDR). Relatório Sectorial. Emprego e Formação Profissional. Qualificação inicial e inserção no mercado de emprego*, MESS, Lisboa.
MEYER-DOHM, Peter (1988) - "La formation dans l'entreprise considéree comme un investissement", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 187-199.
MICHEL, Marc (s.d.) - "Ecole - entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 82, pp. 86-89.

MICHEL, Sandra e LEDRU, Michel (1990) - "Description des compétences et formation", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp.109-115.
MICHEL, Sandra e LEDRU, Michel (1991) - *Capital competence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, ESF Editeur, Paris.
MICHON, François e SEGRESTIN, Denis (1990) - *L'emploi, l'entreprise et la société,* Economica, Paris.
MICKLER, Ottfried (1979) - "Rationalisation et déqualification du travail. Le cas de l' industrie allemande", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 33-43.
MIL-HOMENS, António (1985) - "A importância de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos num país de fordismo periférico", *Economia e Socialismo,* nº 66/67, Julho/Dezembro, pp. 49-51.
MILLER, Roger (1985) - "Une politique des ressources humaines au service de la stratégie", *Revue Française de Gestion,* Mars/Avril/Mai, pp. 57-66.
MINGUET, Guy (1987) - "Le sens dun projet d'entreprise. Un examen de la littérature", *Education Permanente*, nº 87, Mars, pp. 65-74.
MINTZBERG, Henry (1982) - *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d' Organization, Paris.
MÓNICA, Maria Filomena (1987) - "Capitalistas e industriais (1870-1914)", *Análise Social,* nº 99, pp. 819-863.
MÓNICA, Maria Filomena (1990) - *Os grandes patrões da indústria portuguesa,* Dom Quixote, Lisboa.
MONITOR COMPANY (1993) - "A competitividade de Portugal: desenvolver a autoconfiança", *Exame/CEDINTEC,* Lisboa.
MONITOR COMPANY (1994) - *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, CEDINTEC, Lisboa.
MONIZ, António Brandão (1989) - "Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: Análise das duas últimas décadas", *Organizações e Trabalho,* nº 1, Novembro, pp. 7-23.
MONIZ, António Brandão (s.d.) - *Trabalho Operário e Novas Tecnologias de Produção: alguns resultados de investigações internacionais*, CESO I&D, Lisboa.
MOREIRA, Adriano, CARVALHO, Alda de e ALMEIDA, Ana Nunes de, et al (1995) - *Portugal Hoje,* Instituto Nacional de Administração, s.l. .
MORGADO, M. Violete Neves (1991) - "Pré-reforma: uma política para trabalhadores idosos?", *Emprego e Formação*, nº 14, Maio, pp. 11-17.
MOTTA, António (1991) - "Carreiras profissionais na gestão e organização das empresas", *Emprego e Formação*, nº 14, Maio, pp. 45-49.
MOTA, Artur, GRILO, Eduardo Marçal e SOARES, Maria Cândida (1986) - *Descrição do sistema de formação profissional - Portugal*, CEDEFOP, Luxemburgo.
MOURA, João (1986) - *Economia do trabalho. Ensaio analítico*, Fundação Oliveira Martins, Lisboa.
MOURA, Rui (1991) - "Formar e transformar estruturas empresariais", *Emprego e Formação*, nº 15, Outubro, pp. 47-50.
MOURA, Rui (1994) - "Formação e novas competências: núcleo estratégico na empresa do século XXI", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 34, Novembro/Dezembro, pp. 14-19.
MOURA, Rui (1995) - "Competências estratégicas para a mudança", *Dirigir. Revista para Chefias,* nº 35, Janeiro/Fevereiro, pp. 15-20.
MOUY, Philippe (1983) - "La formation profissionnelle initiale des ouvriers et l'évolution du travail industriel", *Formation Emploi*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 52-69.
MPAT, MIE e MCT (1992) - *PIATV. Programa Intercalar de Apoio aos Têxteis e Vestuário. Pré-PMIT. Programa de Modernização da Indústria Têxtil,* DGI e IAPMEI, Lisboa.
MPAT, MIE e MCT (s.d.) - *Programa RETEX. Programa para as Regiões Fortemente Dependentes das Indústrias Têxteis e do Vestuário,* s.ed., Lisboa.
MURTEIRA, Mário (1979) - *Desenvolvimento, subdesenvolvimento e o modelo português,* Ed. Presença/Gabinete de Investigações Sociais, Lisboa.
NAKACHE, Jean (s.d.) - "L'individualisation: exigence de la formation pour adultes", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 89, pp. 12-13.
NAKACHE, Jean (1989) - "Un accord fondé sur le recours à la formation et une lógique d'externalisation par rapport à l'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 45-46.
NAVILLE, Pierre (1956) - *Essai sur la qualification du travail,* Ed. Marcel Rivière, Paris.
NAZARETH, Manuel (1991) - "Demografia e emprego", *Pessoal,* nº 47, Janeiro/ Fevereiro, pp. 8-13.
NETO, Abílio (1993) - *Contrato de trabalho. Notas práticas*, Ediform-Edições Jurídicas Lda, 12ª ed., Lisboa.
NEVES, António Oliveira das (1988) - "Modalidades de gestão da mão-de-obra portuguesa", *Emprego e Formação*, nº 6, Setembro, pp. 9-22.
NEVES, António Oliveira das (1993) - *Avaliação da formação profissional num contexto regional. Relatório de síntese*, CEDEFOP, Berlim.
NEVES, António Oliveira das (1994) - "Os dilemas da diversificação em regiões com predomínio da mono-indústria. O caso da Covilhã". *Colóquio reestruturações produtivas e políticas de emprego/formação,* IEFP, Lisboa.
NEVES, António Oliveira das, PEDROSO, Paulo e MATIAS, Nelson (coord.) (1993) - *O sistema de aprendizagem em Portugal. Experiências de avaliação crítica*, IEFP, Lisboa.
NEVES, Arminda e NORBERTO, António (1990) - "Impactos organizacionais da integração na CEE",

Organizações e Trabalho, nº 3/4, Dezembro, pp. 21-32.
NICOLE-DRANCOURT, Chantal (1990) - "Organisation du travail des femmes et flexibilité", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 173-193.
NIKOLOPOULOU, Hélène (1993) - "La modernisation négociée dans la presse parisienne", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 163-179.
NOHARA, Hiroatsu (1990) - "Apprentissages de la compétence mécatronique dans le secteur machine-outil japonais", *Formation Emploi*, nº 31, Juillet/Septembre, pp. 33-45.
NORMA-EGF-SAGE (s.d.) - *Concepção de um programa de formação para a fabricação de malhas*, APIM, Porto.
NORMA-EGF-SAGE (s.d.) - *Concepção de um programa de formação para a indústria têxtil de algodão e fibras*, ANITAF, 3 Vols., Porto.
NUÑEZ, Jose Manzarez (1991) - "Ocupações, qualificação e necessidades de formação profissional em Espanha", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 19-22.
NUTTIN, Joseph (1987) - "Développement de la motivation et formation", *Education Permanente*, nº 88/89, Juillet, pp. 97-110.
OESTER, Jean-Denis (1992) - "Bas niveaux de qualification: il s'agit des ouvriers ou d'un mode d'organisation? Ou de la difficulté d'abandonner un faux probléme quand il est résolu", *Education Permanente*, nº 111, Juin, pp. 107-118.
OFICINA DE ECONOMIA (1992) - *A indústria do vestuário*, DGI/MIE/PEDIP, Lisboa.
OFICINA DE ECONOMIA (1993) - *Reconversão do tecido industrial, com relevo para o têxtil da Bacia do Ave: efeitos na mão-de-obra*, DGI/MIE/PEDIP/CGTP-IN, Lisboa.
OKUDA, Kenji (1991) - "L' ouvrier qualifié à l' ère de la mécatronique: bricoleur et artisan", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 149-161.
OLIVEIRA, F. Faria de (1987) - *Gestion des salaires et usages des classifications. Eléments de réflexion,* GESI, s.l. .
OLIVEIRA, José Grosso de (1984) - *Qualificação. Divisão do trabalho e mercado do trabalho,* MTSS, Lisboa.
OLIVEIRA, Luísa Maria Santos (1993) - *Trajectórias e identidades na reinserção profissional - O caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã*, Tese de Mestrado em Sociologia. Especialização em Sociologia do Trabalho, ISCTE, Lisboa.
ORGOGOZO, Isabelle (1989) - "Qualité: les germes d'une novelle culture", *Education Permanente*, nº 97, Avril, pp. 23-30.
ORTSMAN, Oscar (1978) - *Mudar o trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social,* Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
OUTIN, Jean-Luc (1989) - *Du reclassement a l'exclusion: Quelques anciens salaries de Creusot-Loire parlent de leur reconversion*, ANPE- ISMEA-SET, s.l..
OUTIN, Jean-Luc (1990) - "Trajectoires professionnellles et mobilité de la main-d'oeuvre: la construction social de l'employabilité", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 469-489.
OUTIN, J. L. e SILVERA, R. (1987) - *Etat et partenaires locaux face à la reconversion industrielle d'un site: L'exemple du Bassin du Creusot*, CNRS, Paris.
PAILHOUS, Jean e VERGNAUD, Gérard (dir.) (1989) - *Adultes en reconversion. Faible, qualification, insuffisance de la formation ou difficultés d'apprentissage?,* La Documentation Française, Paris.
PARADEISE, Catherine (1986) - "Rhétorique professionnelle et expertise", *Sociologie du Travail,* nº 1, pp. 11-32.
PARADEISE, Catherine (1987) - "Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 35-46.
PARENTE, Cristina e VELOSO, Luísa (1991) - "O espaço social da formação: uma tentativa de avaliação na área têxtil", *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras do Porto*, I série, Vol. I, pp. 187-259.
PARLIER, Michel (1988) - "Du bilan d' orientation au bilan de compétences: des pratiques diversifiées en entreprises", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 94, Mai/Juin, pp. 40-43.
PASSERON, Hervé (1988) - "Prospective emploi-formation", *Eudes et Expérimentations en Formation Continue*, nº 34, pp. 1-8.
PASSERON, Jean-Claud (1989) - "Biographies, flux, itinéraires, trajectoires", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXI-1, Janvier/Mars, pp. 3-22.
PESSOA, Luís (1992) - "O planeamento estratégico e a responsabilidade social da empresa", *Dirigir. Revista para Chefias,* nº 22, Janeiro/Fevereiro, pp. 3-8.
PAUL, Jean-Jacques (1984) - "Organismes de formation et alternance", *Formation Emploi*, nº 7, Juillet/Septembre, pp. 41-49.
PAUL, Jean-Jacques (1989) - *La relation formation-emploi,* Economica, Paris.
PAULRE, Bernard (1993) - "Apprentissage et systèmique. L'analyse du changement technique: entre préformisme et constructivisme", *Economie et Societé,* nº 1, Maio, pp. 25-61.
PAYET, Maryelle Escande (1989) - "Legrand. La formation de masse pour le client", *Entreprises Formation*, nº 36, pp. 33-35.
PECQUEUR, Bernard e SILVA, Mário Rui (1989) - "Industrialisation diffuse et developpement", *Estudos de Economia*, nº 4, Julho/Setembro, pp. 427-448.

PEDIP (s.d.) - *Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa. Colectânea de Legislação 1988 - 1992*, MIE, Lisboa.
PEDLER, Mike (1992) - "Le besoin d'organization auto-apprenante comme élément essentiel d'une strategie global de gestion", NYHAN, Barry (org.), *Promouvoir l'aptitude à l'auto- -formation,* Eurotecnet, Bruxelles.
PEREIRA, Licínio Chainho e SILVA, António A. Cabeço (1990) - *Os perfis profissionais e as necessidades ao nível dos mestres e contramestres no sector têxtil/vestuário em Portugal,* CEDEFOP, Berlim.
PERETTI, Jean-Marie (1985) - "Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Septembre/Décembre, pp. 62-68.
PERETTI, Jean-Marie (1991) - *Ressources humaines*, Viribert, Paris.
PERETTI, J.-M., CAZAL, D. e QUIQUANDON, F. (1990) - *Vers le management international des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris.
PERIES, Jacques (1993) - "Reclassement et industrialisation. L'expérience de SODIE", *Personnel*, nº 344, Août/Septembre, pp. 44-46.
PESSOA, Luís (1992) - "O planeamento estratégico e a responsabilidade social da empresa", *Dirigir. Revista para Chefias*, nº 22, Janeiro/Fevereiro, pp. 3-8.
PETIT, Pascal (s.d.) - *Les politiques de plein emploi appartiennent-elles au passé?*, CEPREMAT, nº 9140, Paris.
PETRELLA, Ricardo (1990) - *Reflexões sobre o futuro de Portugal (e da Europa),* Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
PETRELLA, Ricardo (s.d.) - "Europe, Portugal et le Noveau Monde", *Portugal no Limiar do Século XXI,* Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, pp. 47-70.
PIAGET, Jean (1978) - *Seis estudos de psicologia,* Publicações Dom Quixote, 8ª edição, Lisboa.
PINA DA SILVA, J. (1993) - "Gestão da formação em contexto de mudança", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 8, Abril/Maio/Junho, pp. 4-12.
PINEAU, Gaston (1989a) - "La formation permanente: vie d'un mythe", *Education Permanente*, nº 98, Juin, pp. 89-99.
PINEAU, Gaston (1989b) - "La formation expérientelle en auto, éco et co-formation", *Education Permanente*, nº 100/101, Décembre, pp. 23-30.
PINTO, José Madureira (1985) - "Questões de metodologia sociológica (III)", *Cadernos de Ciências Sociais,* nº3, pp. 133-156.
PINTO, Mário, MONTEIRO, Augusto e ABECASSIS, Margarida (1988) - *O papel dos parceiros sociais na formação profissional em Portugal*, CEDEFOP, Berlim.
PINSTRUP, Helga e THONSEN, Brita (1990) - "Formação profissional de trabalhadores não qualificados", *Emprego e Formação*, nº 12, Outubro, pp. 39-44.
PIORE, M. e BERGER, S. (1980) - *Dualism and discontinuity in industrial societies,* Cambridge University Press, Cambridge.
PIQUE, Brigitte (1991) - "L'evaluation participative de la formation: um outil du management", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 111, Mars/Avril, pp. 56-60.
PIRES, Ana Luísa Oliveira (1994) - "As novas competências profissionais", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 10, Fevereiro/Março/Abril, pp. 4-19.
PITROU, Agnès (1977) - "Un processus de récupération du status social: le cas des cadres non diplômés", *Sociologie du Travail*, nº1, Janvier/Mars, pp. 1-21.
POIRSON, Philippe (1989) - "As políticas de pessoal e gestão de pessoas", ABRAMOVICI, N.- -B., AMBLARD, H., LIVIAN, V.-F., et al, *Gestão de recursos humanos,* Editorial Presença, Lisboa, pp. 174-202.
POISSON, Daniel (1990) - "Former la population non qualifiée. Une réponse partielle: SIMIFI VI", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 108, Novembre/Décembre, pp. 33-37.
POITOU, Jean-Pierre (1984) - "L' evolution des qualifications et des savoir-faire dans les bureaux d' études face à la conception assistée par ordinateur", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 468-481.
POLLERT, Anna (1989) - "L' entreprise flexible: réalité ou obsession?", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 75-106.
POVEDIN, Gerard (s.d.) - "Nouvelles compétences et reórganization du travail", MERLE, Pierre (org.), La compétence en question. Ecole, insertion, travail, Editions Presses Universitaires de Rennes, Rennes, pp. 149-159.
PRIETO, Carlos (1989) - "Politicas de mano de obra en las empresas españolas", *Sociologia del Trabajo,* Primavera, nº 6, pp. 33-50.
PROENÇA, Maria Teresa (1994) - *Sistemas de remuneração e o estudo da equidade. Uma aplicação num caso empresarial de fusão*, Tese de Mestrado, Instituto de Estudos Empresariais, Universidade do Porto, Porto.
QUARTENAIRE (1990) - *Introduction à la gestion prévisionnelle des ressourses humaines: expose - debat. Elements de contribution á la reflexion sur la gestion previsionnelle de l' emploi*, Quartenaire, Paris.
QUATERNAIRE PORTUGAL (1993a) - *Plano Estratégico do Vale do Ave*, AMAVE, Guimarães.

QUATERNAIRE PORTUGAL (1993b) - *Estudo estratégico sobre o Vale do Ave. Relatório parcelar referente ao tema: Recursos Humanos*, policopiado, Porto.
QUEIRÓS, Maria Cidália (1991) - "O problema da medida em ciências sociais. Considerações sobre a construção de nomenclaturas sócio-profissionais", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 10/11, Junho, pp. 65-100.
RAFINON, Edouard (1988) - "La formation est et n'est pas un investissement", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 99-110.
RAINBIRD, Helen (1993) - "Grand-Bretagne. La politique des syndicats à l'égard de la formation des salariés de bas niveaux de qualification", *La Revue de L'IRES*, nº 13, Automne, pp. 13-49.
RAMOS, Lucília (1993) - "Os métodos activos", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 9, Outubro/Novembro/Dezembro, pp. 4-19.
RAVEYRE, Marie-Françoise e SAGLIO, Jean (1984) - "Les systèmes industriels localisés: éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Mai/Juin, pp. 157-176.
REIS, Cibele dos Santos (1988) - "Avaliação na formação profissional. Prática autoritária ou função diagnosticadora?", *Boletim Técnico do SENAC*, nº 1, Janeiro/ Abril, pp. 21-25.
REIS, José (1985) - "Modos de industrialização, força de trabalho e a pequena agricultura. Para uma análise da articulação entre a acumulação e a reprodução", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 15/16/17, Maio, pp. 225-259.
REIS, José (1987) - "Os espaços da industrialização - notas sobre a regulação macro- -económica e o nível local", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 22, Abril, pp. 13-31.
REIS, José (1992) - *Os espaços da indústria. A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*, Edições Afrontamento, Porto.
REIS, Maria Celeste Leite dos (1967) - "O aprendiz no meio industrial português: contribuição para o seu estudo", *Análise Social,* nº 18, Vol. V, pp. 303-316.
REPARTIÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (1987) - *A avaliação das funções,* Editorial Progresso Social e Democracia, Lisboa.
RÉRAT, Françoise (1986) - "La polyvalence comme méthode d'organisation du travail", *Formation Emploi*, nº 14, Avril/Juin, pp. 43-53.
REYNAUD, Emmanuèle (1993) - "Le chômage de longue durée: la théorie et l'action", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXIV-2, Avril/Juin, pp. 271-291.
REYNAUD, Jean-Daniel (1987) - "Qualification et marché du travail", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 86-109.
REYNERI, Emilio (1990) - "Le marché du travail au-delá de l'alternative entre macro-contraintes et micro-rationalité. A propos des stratégies des travailleurs bénéficiaires de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 543-560.
RIBOUD, Antoine (s.d.) - "Poursuivre des buts économiques et humaines indissociables", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 87, pp. 56-59.
RIBOUD, Antoine (1987) - *Modernisation, mode d'emploi*, Union Générale d'Editions, s.l. .
RIGG, Malcom (1991) - *Formation continue en entreprise et métiers de la formation au Royaume-Uni*, CEDEFOP, Berlin.
ROBIN, Francis (1990) - "De l'analyse des emplois à l'analyse des fonctions et des activités", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp. 87-100.
RODRIGUES, Maria João (1985) - "O mercado de trabalho nos anos 70: das tensões aos metabolismos", *Análise Social*, nº 87/88/89, pp. 679-733.
RODRIGUES, Maria João (org.) (1987) - *Estruturas produtivas, modos de gestão de mão-de- -obra e qualidade de emprego*, IEFP, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1988a) - "Os caminhos de flexibilização - uma perspectiva sobre o sistema de emprego", *Novos Desafios,* nº 2, Maio/Agosto, Lisboa, pp. 52-58.
RODRIGUES, Maria João (1988b) - *O sistema de emprego em Portugal. Crise e mutações,* Publicações Dom Quixote, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1990) - *Les enjeux du marché intérieur europèen pour l'emploi industriel*, DINÂMIA, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1991a) - "As reestruturações e o desenvolvimento regional", *Cadernos de Economia*, nº 14, Janeiro/Março, pp. 31-36.
RODRIGUES, Maria João (1991b) -*Competitividade e recursos humanos,* Publicações Dom Quixote, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (coord.) (1992a) - *A localização dos sectores em reestruturação no território português. Relatório realizado no âmbito do Observatório de Regiões em Reestruturação. Têxteis, vestuário e calçado*, DINÂMIA, Vol. II, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1993) - *Avaliação e aprendizagem social - Uma proposta de metodologia*, DINÂMIA, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1994a) - "As políticas de reestruturação: das coordenadas gerais a um caso piloto", *Colóquio reestruturações produtivas e políticas de emprego/formação,* IEFP, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João (1994b) - "As políticas de reestruturação: propostas e dilemas", *Colóquio reestruturações produtivas e políticas de emprego/formação,* IEFP, Lisboa.

RODRIGUES, Maria João (1994c) - *Estudo sobre necessidades de formação face à introdução de tecnologias da informação na empresa. Recomendações para a formação profissional. Relatório final*, Pitie-92, TDC, FUNDETEC, DINÂMIA, RH COMPTA, pp. 18-51.
RODRIGUES, Maria João e LIMA, Marinús Pires de (1987) - "Trabalho, emprego e transformações sociais: trajectórias e dilemas das ciências sociais em Portugal", *Análise Social,* nº 95, Vol. XXIII, pp. 119-149.
RODRIGUES, Maria João, MAGALHÃES, Manuela, CARRANCA, António, et al (1993) - *A localização dos sectores em reestruturação no espaço nacional,* DINÂMIA, Lisboa.
RODRIGUES, Maria João e NEVES, A. Oliveira das (coord.) (1994), - *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional,* IEFP, Lisboa.
RODRIGUES, Maria de Lurdes (1995) - "As atitudes dos portugueses face ao trabalho", *Dirigir. Revista para Chefias,* nº 36, Março/Abril, pp. 3-8.
ROLLE, P. e TRIPIER, P. (1978) - "Valeur d'usage de la force de travail", *Colloque de Dourdan,* Ed. Gallilée, Paris, pp. 125-135.
ROSANVALLON, André (1981) - "Formation continue et acquisition des savoirs ouvriers", *Colloque de Toulouse: Formation et emploi,* CNRS, Paris, pp. 31-41.
ROSANVALLON, André (1987) - "Los sistemas flexibles de fabricación y la organización del trabajo", *Sociologia del Trabajo*, nº 1, Otoño, pp. 65-87.
ROSANVALLON, A., TROUSSIER, J. F. (1984) - "Formation continue, changements techniques et qualifications ouvrieres", *Cahiers IREP/Developpement,* Grenoble, nº 5, pp. 33-53.
ROSAS, Fernando (1986) - *O Estado Novo nos anos trinta,* Ed. Estampa, Lisboa.
ROSAS, Fernando (1990) - *Portugal entre a paz e a guerra,* Ed. Estampa, Lisboa.
ROSAS, Fernando (coord.) (1994) . "O Estado Novo", MATTOSO, José (Dir.) *História de Portugal,* Vol. VII, pp. 61-99, 443-466.
ROSE, Jose (1982) - "Les entreprises et l'organisation de la transition profissionnelle", *Colloque de Toulouese. Formation et Emploi,* CNRS, Paris, pp. 81-104.
ROSE, Jose (1984) - *En quête d' emploi. Formation, chômage, emploi,* Ed. Economica, Paris.
ROSE, Jose (1991) - "Formação e mercado de trabalho: a utilização dos dados para a tomada de decisão", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 57-61.
ROSE, Jose (1992) - *Les rapports de travail et d'emploi: une alternative à la notion de relation salariale,* GREE, Nancy, 25 p. .
ROUSSEAUX, Nicolas (dir.) (1992) - *Le culte de l'entreprise,* autrement, Paris.
SAGET, François (1986) - *Reconversion économique et création d'emplois*, Syros, Paris.
SAINSAULIEU, Renaud (dir.) (1987a) - *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, La Documentation Française, Paris.
SAINSAULIEU, Renaud (1987b) - *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris.
SAINSAULIEU, Renaud (1988) - *L' identité au travail* , Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques , Paris.
SAINSAULIEU, Renaud e SEGRESTIN, Denis (1986) - "Vers une théorie sociologique de l' entreprise", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp. 335-352.
SALAIS, Robert (1976) - "Qualification individuelle et qualification de l'emploi: quelque definitions et interrogations", *Economie et Statistique*, nº81/82, Septembre/Octobre, pp. 3-11.
SALAIS, Robert (1991) - "Flexibilité et conventions du travail: une approche", *Economie Appliquée*, nº 2, pp. 5-32.
SALAVISA, Isabel (1991) - *A emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países - O caso de Portugal,* DINÂMIA, Lisboa.
SALGADO, Cristina Margarida Tavares (1990) - *Avaliação da formação. Objectivos e métodos de um modelo aplicado,* IEFP, Lisboa.
SALGADO, Cristina Margarida Tavares (1991) - "Avaliar a formação: um imperativo de profissionais", *Emprego e Formação*, nº 14, Maio, pp. 39-43.
SANTOS, Américo Ramos dos (1977) - "Desenvolvimento monopolista em Portugal (1968-73): estruturas fundamentais", *Análise Social,* nº 49, pp. 69-95.
SANTOS, Américo Ramos dos (1984) - "Flexibilidades do trabalho: características e perspectivas", *Emprego e Formação*, nº 4, Setembro, pp. 5-15.
SANTOS, Américo Ramos dos (1989) - "Abertura e bloqueamento da economia portuguesa", REIS, António (coord.), *Portugal contemporâneo* , Ed. Alfa, Lisboa, pp. 109-150.
SANTOS, Américo Ramos dos (1991) - "As dimensões do emprego", *Emprego e Formação*, nº 16 Extra, Dezembro, pp. 15-19.
SANTOS, Boaventura de Sousa (1985) - "Estado e sociedade na semi-periferia do sistema mundial: o caso português", *Análise Social*, nº 87/88/89, pp. 869-901.
SANTOS, Boaventura de Sousa (1988) - *Um discurso sobre as ciências*, Edições Afrontamento, 2ª ed., Porto.
SANTOS, Boaventura de Sousa (1993) - "O Estado, as relações salariais e o bem estar social na semi-periferia: o caso português", SANTOS, Boaventura de Sousa (org.), *Portugal: um retrato singular,* Edições Afrontamento/Centro de Estudos Sociais, Porto, pp. 17-56.

SANTOS, Boaventura de Sousa (1994) - *Pela mão de Alice. O social e o político na pós- -modernidade,* Edições Afrontamento, Porto.
SANTOS, Jaime Caldeira dos (1984) - "Balanço Social. Perspectiva histórica", *Pessoal*, nº 10, Julho/Agosto, pp. 7-26.
SANTOS, Adérito Matos dos (1990) - "A aptidão à auto-formação", *Emprego e Formação*, nº 11, Maio, pp. 49-53.
SAURET, Christian e THIERRY, Dominique (1986) - "Reconversions et restructurations. Concepts et méthodes", *Entreprise & Personnel*, pp. 1-43.
SAUSSOIS, Jean-Marie (1979) - "Le sommet devant de la base", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 62-75.
SAVAGE, Dean (1975) - "Les dirigeants des entreprises françaises", *Sociologie du Travail*, nº 2, Avril/Juin, pp. 137-150.
SAVALL, Henri e ZARDET, Véronique (1991) - *Maitriser les coûts et les performances cachés,* Ed. Economica, 2º ed., Paris.
SCHMITT, J. (1988) - "Culture, identité, image, projet... d'entreprise", *Pratiques de formation*, nº 15, Mai, pp. 27-45.
SCHUTZE, Hans G. e TIMMERMANN, Dieter (1988) - "Investir en formation permanente", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 159-175.
SCHWARTZ, Bertrand (1988) - "Education permanente et formation des adultes: évolution des pratiques, évolution des concepts", *Education Permanente*, nº 92, Mars, pp. 7-21.
SCHWARTZ, Bertrand (1989) - "Une nouvelle chance pour l'éducation permanente", *Education Permanente*, nº 98, Juin, pp. 121-126.
SCHWEITZER, Jochen (1989) - "Integração da formação geral e formação profissional. Uma tarefa pedagógica e um desafio político para o futuro", *Formação Profissional-CEDEFOP*, nº 1, pp. 36-38.
SCOTT, Allen J. e STORPER, Michael (1992) - "Le développement régional reconsidéré", *Espace et Societés*, nº 66-67, pp. 7-38.
SEGRESTIN, Denis (1993) - "A propos du nouveau modèle productif: questions d'efficience, questions de légitimité", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 49-61.
SELTZ, Rudiger (1987) - "Nuevas tecnologías y reorganización de la división del trabajo dentro de las empresas y entre ellas", *Sociologia del Trabajo*, nº 1, Otono, pp. 9-18.
SEPARATA INCENTIVOS COMUNITÁRIOS (1991) - "Separata incentivos comunitários", *Dirigir. Revista para Chefias,* nº 21, Novembro/Dezembro, pp. 1-60.
SERFATY, Elisabeth (1991) - "Les formations non déclarées: complément ou alternative aux formations déclarées", *Formation Emploi*, nº 34, Avril/Juin, pp. 63-72.
SERVAIS, O. (1990) - "La relation salariale organisée: contrat, investissement ou compromis? Quelques comentaires", *Economie Apliquée*, nº 4, pp. 75-91.
SERVAIS, O. e SOURD, T. (1983) - "Rapport salarial et theorie de la segmentation du marché du travail", *Cahiers IREP/Développement*, nº 4, pp. 119-137.
SEXTON, Jerry J. (s.d.) - "Formation, éducation permanente et chômage de longue durée", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 85, pp. 11-17.
SICT/MT (1980) - *Classificação nacional das profissões,* SICT/MT. Secretaria de Estado do Emprego, Lisboa.
SILVA, António A. F. Pacheco da (1993) - "A Formação-acção nas PME: a tripla vertente de um programa", *Pequena e Média Empresa*, nº 11, Outubro/Novembro, pp. 34-35.
SILVA, Augusto Santos (1990) - *Educação de adultos. Educação para o desenvolvimento,* Edições Asa, Rio Tinto.
SILVA, Cidália (1989) - "Cessação do contrato individual de trabalho e contrato de trabalho a termo certo", *Emprego e Formação*, nº 9, Setembro, pp. 83-86.
SILVA, Cidália (1992a) - "Formação e emprego para adultos desempregados", *Emprego e Formação*, nº 18 , Maio, pp. 77-92.
SILVA, Cidália (1992b) - "Legislação publicada de 1986 a 1991, no âmbito do emprego, formação profissional e economia", *Emprego e Formação*, nº 17, Janeiro, pp. 81-100.
SILVA, Maria Manuela (1980) - "Política industrial em Portugal e seus efeitos no emprego e na repartição do rendimento", *Economia e Socialismo,* nº 51, Junho, pp. 3-19.
SILVA, Mário Rui (1986) - "A relação salarial nas indústrias têxteis e do vestuário em Portugal", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 5, Abril , pp. 119-137.
SILVA, Mário Rui (1987) - *O desenvolvimento industrial do Vale do Ave - Relatório intermédio de sintese*, MPAT/CCRN, Porto.
SILVA, Mário Rui (1988) - *Développement industriel et espaces productifs locaux. Etuds sur la Vallee de L'Ave (Portugal*), Investigação-Economia, FEP, nº 13, Porto.
SILVESTRE, J. J. (1978) - *Les inégalités de salaires,* Puf, Paris.
SILVESTRE, Jean-Jacques (1986) - "Marchés du travail et crise économique: de la mobilité à la flexibilité", *Formation Emploi*, nº 14, Avril/Juin, pp. 54-61.
SILVESTRE, Jean-Jacques (1990) - "Systèmes hiérarchiques et analyse sociétal. Une comparaison France - Allemagne - Japon", *Revue Française de Gestion,* Janvier/ Février, pp. 107-115.
SOARES, A. Castilho e CORDEIRO, René (s.d.) - *"Ratios sociais na empresa",* Adaptação de "Ratios

Sociais" para os membros da APGTRH, policopiado, s.l. .
SOREL, Maryvonne (1987) - "L' éducabilité de l' appareil cognitif: de quoi parle-t-on? Pourquoi?" *Education Permanente*, nº 88/89, Juillet, pp. 7-17.
SORGE, Arndt (1987) - "Implicaciones para el trabajo y formación en la fábrica del futuro", *Sociologia del Trabajo*, nº 1, Otoño, pp. 175-187.
SORGE, Arndt, HARTMANN, Gert, WARNER, Malcom, et al (1983) - "Polarisation ou dépolarisation de la structure des qualifications", *Formation Emploi*, nº 2, Avril/Juin, pp. 35-43.
SOULAGE, B. (1987) - "Le développement local endogène: possibilités et limites", *Révue d'Economie Régionale et Urbaine*, nº 3, pp. 361-368.
SOUSA, Fátima Halbritter de (1989) - "Para uma abordagem sistémica da classe empresarial portuguesa", *Economia e Sociedade,* nº 1, Novembro, pp. 67-104.
SOUSA, Soeiro (1991) - *O financiamento da formação profissional contínua em Portugal*, CEDEFOP, Berlim.
STANKIEWICZ, François (org.) (1988) - *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris.
STERN, Elliot (1992) - *Evaluation de la formation profissionnelle dans un cadre territorial*, CEDEFOP, Berlin.
STOER, Stephen R. (1986) - *Educação e mudança social em Portugal. 1970-1980. Uma década de transição*, Edições Afrontamento, Porto.
STOER, Stephen R. (org.) (1991) - *Educação, ciências sociais e realidade portuguesa. Uma abordagem pluridisciplinar*, Edições Afrontamento, Porto.
STROOBANTS, Marcelle (1993a) - *Savoir-faire et competences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles.
STROOBANTS, Marcelle (1993b) - *Sociologie du travail*, Editions Nathan, Paris.
SULEMAN, Fátima (1993) - "Perfis profissionais. Que opções teórico-metodológicas?", *Organizações e Trabalho*, nº 9/10, Dezembro, pp. 27-38.
TALLARD, Michèle (1985) - "Status collectif des salariés et politiques de gestion de la main d' oeuvre: de la croissance à la crise. Le cas du B.T.P.", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 65-78.
TANGUY, Lucie (1983) - "Les savoirs enseignés aux futurs ouvriers", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp.337-354.
TANGUY, Lucie (dir.) (1986) - *L'introuvable relation formation-emploi: un état des recherches en France*, La Documentation Française, Paris.
TANGUY, Lucie (1991) - "Changements techniques et recomposition des savoirs enseignés aux ouvriers: des discours aux pratiques", *Sociologie et Sociétés*, nº 1, Printemps, pp. 71-86.
TAYRAC, Monique de (1990) - "Quels contenus donner à la notion de culture dans l'acte de formation?", *Education Permanente*, nº 103, Juillet, pp. 53-56.
TEIXEIRA, Clarisse (1991) - "Aprendizagem: que estratégias?", *Emprego e Formação*, nº 15, Outubro, pp. 35-46.
TEIXEIRA, Claúdio (1984) - *Du contenu du travail vers la gestion,* Thése pour Doctorat, Université de Lyon, Lyon.
TEIXEIRA, Cláudio (1989) - "Introdução de novas tecnologias de automação industrial em PME's - breve análise de casos", *Organizações e Trabalho,* nº 1, Novembro, pp. 24-52.
TEIXEIRA, Claúdio (1991) - "A flexibilidade na gestão dos recursos humanos", *Revista de Gestão-ISCTE*, nº XI, Dezembro/Março, pp. 29-34.
THERY, Benoit (1992) - *Gestion prévisionnelle des emplois et des ressourses humaines: la methode "MEN": matrice des emplois et niveaux de qualification*, Quaternaire Education, Paris.
THIERRY, Dominique (1988) - "Gestion prévisionnelle des ressources humaines. Enjeux et démarches", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 97, Novembre/Décembre, pp. 53-56.
THIERRY, Dominique (1990a) - "La gestion de l'emploi et la gestion de la formation", *Education Permanente*, nº 105, Décembre, pp.77-86.
THIERRY, Dominique (1990b) - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions L'Harmattan, Paris.
THIERY, Simon-Pierre (1989) - "Evaluation et orientation professionnelle", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 98, Janvier/Février, pp. 75-81.
THOMAS, Jean (1991) - *Qualification professionnelle. Evaluation et évolution*, Eyrolles, Paris.
TIXIER, Pierre-Eric (1988) - "Légitimité et modes de domination dans les organisations", *Sociologie du Travail*, nº 4, Octobre/Décembre, pp. 615-629.
TOMASINO, Chantal (1988) - "La gestion des compétences au service de la gestion des ressources humaines de l'entreprise", *Actualité de la Formation Permanente*, nº97, Novembre/Décembre, pp. 73-75.
TORRE, Enrique Retuerto de la (1991) - "Novas qualificações ou uma nova forma de interpretar a profissão?", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 8-10.
TOUPIN, Louis (1991) - "L'entreprise du savoir et les savoirs en entreprise: dérive ou ancrage?", *Sociologie et Sociétés*, nº 1, Printemps, pp. 109-129.
TOURAINE, A. (1954) - *L'évolution du travail aux usines Renault,* CNRS, Paris.
TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1990) - *Economie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Télé-université. Editions Saint-Martin, Montréal.

TREMBLAY, Gilles (1990) - "A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation", *Education Permanente*, nº 103, Juillet, pp.77-89.
TROUSSIER, Jean-François (1981) - "Techniques et qualification dans quelques industries", *Colloque de Toulouse: formation et emploi,* CNRS, Paris.
ULISSE, Richard (1991) - "Operations «nouvelles qualifications»", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 111, Mars/Avril, pp. 61-64.
URFER, Bernard (s.d.) - "Accords d'entreprise relatifs à la formation professionnelle", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 89, pp. 6-10.
VALA, Jorge (1993) - "As representações sociais no quadro dos paradigmas e metáforas da Psicologia Social", *Análise Social,* nº 123-124, pp. 887-919.
VANEECLOO, Nicolas (1982) - *Théorie de la transformation de la main-d'oeuvre,* Economica, Paris.
VASCONCELOS, Francisco (1993) - "As necessidades de formação na empresa", *Formar. Revista dos Formadores*, nº 8, Abril/Maio/Junho, pp. 13-20.
VASSILEF, Jean (1988) - *La pédagogie du projet en formation de jeunes et adultes,* Chronique Sociale, Lyon, pp. 41-74.
VELTZ, Pierre (1986) - "Informatisation des industries et intellectualisation de la production", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 5-22.
VELTZ, Pierre (1991) - "Faut-il parler d'aprés taylorisme?", *Revue Internationale d'Action Communautaire*, nº 25/26, Printemps, pp. 21-27.
VELTZ, Pierre e ZARIFIAN, Philippe (1993) - "Vers de nouveaux modèles d'organisation?", *Sociologie du Travail*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 3-25.
VERDIER, Eric (1987) - "Incitation publique, mutualisations et comportements privés: le cas de la formation continue", *Formation Emploi*, nº 20, Octobre/Décembre, pp. 31-44.
VERDIER, Eric (1990a) - "Pourquoi des entreprises mettent-elles en ouvre des formations continues diplômantes", *Formation Emploi*, nº 32, Octobre/Décembre, pp. 28-36.
VERDIER, Eric (1990b) - "L' efficacité de la formation dans les PME", *Sociologie du Travail*, nº 3, Juillet/Septembre, pp. 295-320.
VERDIER, Eric (1991) - "Les PME acteurs specifiques de la formation?", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 114, Septembre/Octobre, pp.42-47.
VERDOUW, Jacques (1988) - "La balance, un outil d'aide à la décision pour les investissements en formation", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 85-93.
VERNIERES, Michel, et al (1978) - *Les marchés locaux du travail,* La Documentation Française, Paris.
VIAL, Colette (1989) - "La formation des personnes peu ou pas qualifiés", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 100, Mai/Juin, pp. 43-47.
VIBET, Joílle e MEESTERS, Michel (1991) - "Initiatives locales et développement des compétences", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 110, Janvier/Février, pp.57-60.
VICENTE, Mário G. Videira (1991) - *Formação de formadores em Portugal*, CEDEFOP, Berlim.
VIEIRA, Salomão (org.) (1986) - *Manual do balanço social,* NORMA, Gabinete de Recursos Humanos, Lisboa.
VILELA, Rita (1993) - "Formação em gestão para PME", *Pequena e Média Empresa*, nº 11, Outubro/Novembro, pp. 25-27.
VILLEVAL, Marie-Claire (1988) - "Employees, reconversion, paths and new employment relationships", *Xth International working party on Labour Market Segmentation*, s. ed., Porto.
VILLEVAL, Marie-Claire (coord.) (1989) - *La reconversion de la main-d'oeuvre. Reflexions autour d'un analyseur des recompositions du travail et de l'emplois,* GREE/CNRS, Nancy.
VILLEVAL, Marie-Claire (dir.) (1992) - *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, L'Harmattan, Paris.
VILLEVAL, Marie-Claire (1993a) - "Gestion des sur-effectifs et politiques de formation de reconversion en Europe", *Formation Emploi*, nº 43, Juillet/Septembre, pp. 25-39.
VILLEVAL, Marie-Claire (1993b) - *La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification. Formation profissionelle continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail. Le cas français*, CEDEFOP, Berlin.
VILLEVAL, Marie-Claire e BRUNHES, Bernard (1990) - "Gestion pour l'emploi et gestion social des entreprises", *Cahiers Français*, nº 246, Mai/Juin, pp. 70-76.
VILLEVAL, Marie-Claire e MEHAUT, Philippe (1986) - "Les congés de formation-conversion et la gestion des mobilités: une étude de cas dans la sidérurgie", *Formation Emploi*, nº 16, Octobre/Décembre, pp. 59-69.
VINCENS, Jean (1993) - "Réflexions sur le chômage de longue durée", *Revue Française de Sociologie*, nº XXXIV-3, Janvier/Mars, pp. 327-344.
VINCENT, Catherine (1993a) - "Introduction", *La Revue de l'IRES,* nº13, Automne, pp. 3-12.
VINCENT, Catherine (1993b) - "France. Les «bas niveaux de qualification»", *La Revue de L'IRES*, nº 13, Automne, pp. 131-164.
VOISIN, André (1988) - "L'investissement formation: un état de la recherche»", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 63-76.
WAGNER, Karin (1986) - *Les rapports entre l' enseignement, l' emploi et la productivité et leur impact sur les politiques de l' enseignement et du marché de l' emploi*, CEDEFOP, Berlin.

WALRAS, Léon (1896) - Etudes d'economie social. Theorie de la repartition de la richesse sociale, Rouge, 2ª ed., Lausanne.
WALTER, Richard (1988) - "Former pour investir", *Education Permanente*, nº 95, Octobre, pp. 51-62.
WALTHER, Richard (1993) - "Former les salariés européens aux mutations industrielles", *Personnel*, nº 345, Octobre, pp. 89-91.
WERTHER, William B. Jr. (1989) - *Human Resources and personnel management,* McGraw- -Hill, 3rd ed., Singapore.
WEBER, Anita (1988) - "L'éducation nationale reconvertit ses salariés", *Education Permanente*, nº 96, Décembre, pp. 147-153.
WEBER, Henri (1988) - "Cultures patronales et types d'entreprises: esquisse d'une typologie du patronat", *Sociologie du Travail*, nº 4, pp. 545-566.
WEISS, Dimitri et collaborateurs (1988) - *La fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.
WEISS, Pierre (1986) - *La mobilité sociale,* Puf, Paris.
WILKINSON, Barry (1984) - "Technologie, compétence et formation: une étude de cas sur les machines à commande numérique", *Sociologie du Travail,* nº 4, Octobre/Décembre, pp. 447-456.
WOBBE, Werner (1991) - "Sistemas de produção antropocêntricos. A fabricação avançada baseia-se em pessoas especializadas", *Formação Profissional. A essência da qualificação*, nº 2, pp. 3-7.
WOLLSCHlAGER, Norbert (1989) - "Formation professionnelle 1992. Les incidences du marché sur la formation initiale et continue", *Actualité de la Formation Permanente*, nº 99, Mars/Avril, pp. 85-89.
WOODWARD, Joan (1958) - *Management and technology,* s. ed., Londres.
WOODWARD, Joan (1977) - *Organização industrial. Teoria e prática,* Atlas, São Paulo.
ZARCA, Bernard (1988) - "Identité de métier et identité artisanale", *Revue Française de Sociologie*, nº XXIX-2, Avril/Juin, pp.247-273.
ZARIFIAN, Philippe (1983) - "Qualification collective et automatisation: le cas de la sidérurgie", *Formation Emploi*, nº 1, Janvier/Mars, pp. 37-51.
ZARIFIAN, Philippe (1989) - "Le travail industriel et l'esquisse du post-taylorisme", *CFDT Aujourd'hui,* nº 92, Février, pp. 10-31.

BIBLIOGRAFIA METODOLÓGICA.

I. Metodologia e técnicas de investigação.

ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira (1986) - "Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais", SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, Edições Afrontamento, Porto, pp. 55-78.
ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira (1990) - *A investigação nas ciências sociais*, Editorial Presença, Lisboa.
ANGUERA, María Teresa (1985) - *Metodologia de la observacion en las ciencias humanas*, Ediciones Cátedra, Madrid.
BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean-Claude e PASSERON, Jean-Claude (1983) - *Le métier de sociologue. Préables épistémologiques*, Mouton Éditeur, 4 ème édition, Berlin, New York, Paris.
CASTRO, Armando (1986) - "A causalidade nas Ciências Sociais: uma abordagem epistemológica", SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, Edições Afrontamento, Porto, pp. 279-312.
CHALMERS, Alan (1984) - *Qué es esa cosa llamada ciencia?, Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*, Siglo Veintiuno Editores, Madrid.
DIAS, Maria Isabel Correia (1994) - *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
FERNANDES, António Teixeira (1983) - *O conhecimento sociológico. A espiral teórica*, Brasília Editora, Porto.
FERREIRA, Virgínia (1986) - "O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos", SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.), *Metodologia das ciências sociais*, Edições Afrontamento, Porto, pp. 165-195.
GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (1992) - *O inquérito. Teoria e prática*, Celta Editora, Oeiras.
LIMA, Marinús Pires de (1987) - *Inquérito sociológico. Problemas de metodologia*, Editorial Presença, Lisboa.
QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) - *Manual de investigação em ciências sociais*, Gradiva, Lisboa.

II. Guiões de entrevista e inquéritos por questionário.

ALMEIDA, João Ferreira de, COSTA, António Firmino da (s.d.) - "Classes médias urbanas em Portugal: recomposição social e mudança cultural".
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUENSE (s.d.) - "Questionários de avaliação de acções de formação".
COPRAI (s.d.) - "Questionário de avaliação da acção de formação".

LISBOA, Manuel (1989) - "Atitudes e condutas dos dirigentes da indústria transformadora perante a inovação tecnológica e organizacional".
LOPES, Helena (1993) - "Guide d'entretien: opérateurs-éxécutants".
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL (s.d.) - "Questionário do Participante".
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL (s.d.) - "Relatório do Formador".
NEVES, António Oliveira das, PEDROSO, Paulo e MATIAS, Nelson (coord.) (1993) "Questionário às empresas envolvidas no sistema de aprendizagem".
NEVES, António Oliveira das, PEDROSO, Paulo e MATIAS, Nelson (coord.) (1993) - "Questionário aos aprendizes (nível II) do sistema de aprendizagem".
OLIVEIRA, Luísa (1993) - "Regiões em reestruturação e promoção do emprego".
OLIVEIRA, Luísa (1993 - "Guião de entrevista".
PARENTE, Cristina e VELOSO, Luísa (1991) - "Formação profissional e emprego".
QUEIROZ, Cidália (1994) - "Trabalho e trabalhadores na construção civil".

III. Técnicas e métodos de análise quantitativa.

BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan (1993) - *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Celta Editora, Oeiras.
CUNHA, Orlando Salcedas da e RAMOS, F. Antão de Oliveira (1985) - *Iniciação à Estatística*, Figueirinhas, Vol. I, Porto.
FERRANDO, Manuel Garcia (1989) - *Socioestadística. Introduccíon a la estadística en sociología*, Aliaza Editorial, Madrid.
GIESTA/ISCTE (1994) - *Análise de dados com SPSS para Windows V 6.01*, Lisboa.
KAZMIER, Leonard J. (1982) - *Estatística aplicada a Economia e administração*, Editora McGraw-Hill, Brasil.
SIEGEL, Sidney (1981) - *Estatística não-paramétrica. Para as ciências do comportamento*, Editora McGraw-Hill, Brasil.

FONTES ESTATÍSTICAS.

DE-MESS (1985) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (1986) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (1990) - *Inquérito. Necessidades de Formação Profissional, 1993-94-95*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (1991) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (1992) - *Quadros de Pessoal*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (1992) - *A Formação Profissinal nos Instrumentos de Regulamentação Colectiva*, SICT, Lisboa,.
DE-MESS (1993) - *Execução de Acções de Formação Profissional em 1991*, SICT, Lisboa.
DE-MESS (s.d.) - *Inquérito ao Impacto das Acções de Formação Profissional nas Empresas das Indústrias Transformadoras*, SICT, Lisboa.
IEFP (1991) - *Relatórios Trimestrais sobre a Situação Sócio-laboral do Vale do Ave*, IEFP, Lisboa.
IEFP (1992) - *Relatórios Trimestrais sobre a Stuação Sócio-laboral do Vale do Ave*, IEFP, Lisboa.
IEFP (1993) - *Relatórios Trimestrais sobre a Situação Sócio-laboral do Vale do Ave*, IEFP, Lisboa.
INE (1979) - *Inquérito Agrícola do Continente*, INE, Lisboa.
INE (1980) - *Estatísticas Demográficas*, INE Lisboa.
INE (1981) - *Recenseamento Geral da População*, INE, Lisboa.
INE (1988) - *Estatísticas Industriais*, INE, Lisboa.
INE (1989) - *Estatísticas Industriais*, INE, Lisboa.
INE (1990) - *Estatísticas Demográficas*, INE, Lisboa.
INE (1990/1991) - *Estatísticas das Empresas - Indústria*, INE, Lisboa.
INE (1991) - *Recenseamento Geral da População*, INE, Lisboa.
INE (1992) - *Inquérito ao Emprego*, 4º trimestre, INE, Lisboa.
INE (1993) - *Inquérito ao Emprego*, 4º trimestre, INE, Lisboa.
INE (1994) - *Estatísticas do Emprego*, 4º trimestre, INE, Lisboa.

LEGISLAÇÃO.

Contrato Colectivo de Trabalho - subsector das indústrias têxteis, em vigor em 1994, para todo o território nacional.
Decreto-Lei nº 49 408/69 de 24/11 - *Define o regime jurídico do contrato de trabalho*.
Decreto-Lei nº 49A/77 de 12/7 - *Define a estrutura dos níveis de qualificação*.
Decreto-Lei nº 121/78 de 2/6 - *Define a estrutura dos níveis de qualificação*.
Decreto-Lei nº 251/86 de 25/8 - *Cria o regime de apoio à reestruturação de sectores industriais*.
Decreto-Lei nº 206/87 de 16/5 - *Estabelece medidas de política de emprego a adoptar no âmbito de reestruturações sectoriais*.

Decreto-Lei nº 483-B/88 de 28/12 - *Cria o Sistema de Incentivos de Base Regional*.
Decreto-Lei nº 64 A/89 de 27/2 - *Define o regime jurídico da contratação a termo e as formas de cessação dos contratos de trabalho e respectivos processos*.
Decreto-Lei nº 101/91 de 8/3 - *Cria o gabinete de apoio técnico do Ave*.
Decreto-Lei nº 261/91 de 25/7 - *Define o regime legal da pré-reforma*.
Decreto-Lei nº 291/91 de 10/8 - *Institui medidas complementares de protecção social a aplicar no âmbito da declaração de sectores de actividade em reestruturação*.
Decreto-Lei nº 400/91 de 16/10 - *Define o despedimento por inadaptação*.
Decreto-Lei nº 401/91 de 16/10 - *Regula as actividades de formação profissional inserida quer no sistema educativo quer no mercado de emprego*.
Decreto-Lei nº 405/91 de 16/10 - *Regula a formação profissional inserida no mercado de emprego*.
Decreto-Lei nº 95/92 de 23/5 - *Estabelece o regime da certificação profissional baseada em formação inserida no mercado ou em experiência profissional*.
Decreto-Lei nº 101/92 de 30/5 - *Cria o Sistema de Incentivos à Diversificação Industrial do Vale do Ave*.
Decreto-Lei nº 214/92 de 13/10 - *Cria o Fundo de Reestruturação e Internacionalização Empresarial*.
Decreto-Lei nº 289/92 de 26/12 - *Estabelece o regime de benefícios fiscais aplicável à internacionalização de empresas ou a projectos de reconversão, modernização, fusão ou concentração de empresas em sectores declarados em reestruturação ou em áreas afectadas por esta*.
Decreto-Lei nº 329/93 de 25/9 - *Define o regime legal da reforma*.
Decreto Regulamentar nº 66/94 de 18/11 - *Estabelece o regime regulamentar do exercício da actividade de formador no âmbito da formação profissional inserida no mercado de emprego*.
Decreto Regulamentar nº 68/94 de 26/11 - *Estabelece as condições gerais de emissão de certificados de formação e de aptidão*.
Despacho Normativo nº 213/92 de 13/11 - *Cria e regula o Programa Operacional Nacional*.
Despacho Normativo nº 264/93 de 11/9 - *Aprova o regulamento de aplicação do Subprograma C do Programa Operacional RETEX*.
Lei nº 2005/45 de 14/3 - *Lei de fomento e reorganização industrial*.
Lei nº 46/86 de 14/10 - *Estabelece o quadro geral do sistema educativo- Lei de Base do Sistema Educativo*.
Portaria nº 735/91 de 31/7 - *Define medidas especiais de protecção social aplicáveis a trabalhadores desempregados por efeito das reestruturações de empresas do sector de actividade têxtil e vestuário do Vale do Ave (restrito)*.
Portaria nº 735/91 de 31/7 - *Define o processo de atribuição de auxílios que integram as medidas especiais de protecção social estabelecidas na Resolução do Conselho de Ministros nº 8/91 de 16 /3 que cria o Sistema de Incentivos à Diversificação Industrial do Vale do Ave* .
Portaria nº 753/92 de 3/8 - *Aprova o regulamento de aplicação do Sistema de Incentivos à Diversificação Industrial do Vale do Ave*.
Portaria nº 365/94 de 11/6 - *Define o processo de atribuição de incentivos ao emprego e à formação profissional e de protecção social aos desempregados do sector têxtil e do vestuário do Vale do Ave (restrito)*.
Resolução do Conselho de Ministros nº 43/90 de 9/11 - *Promove a execução dos projectos de obras públicas do Vale do Ave inscritos nos programas operacionais/sectoriais de âmbito nacional*.
Resolução do Conselho de Ministros nº 8/91 de 16/3 - *Cria o Sistema de Incentivos à Diversificação Industrial do Vale do Ave*.
Resolução do Conselho de Ministros nº 26/92 de 17/8 - *Prevê a criação de um regime de benefícios fiscais destinado a apoiar projectos de reestruturação de empresas*.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

MESTRADO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA FORMAÇÃO SOBRE AS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS E A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave

ANEXOS

CRISTINA PARENTE

Dissertação orientada pela Professora Doutora Helena Lopes e co-orientada pela Professora Doutora Maria João Rodrigues

Lisboa - 1995

ERRATA

Pág.	linha	onde se lê	deve ler-se
280	32	30% (30÷ 10)	30% (30÷ 100)

ANEXOS

ANEXO A

OPERACIONALIZAÇÃO METODOLÓGICA DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE FORMAÇÃO.

TIPOLOGIA DE PRÁTICAS DE FORMAÇÃO: DECOMPOSIÇÃO DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE FORMAÇÃO EM DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E INDICADORES.

Consideramos que as práticas de formação nas empresas surgem de um compósito de opções relativas a quatro subsistemas de formação:

- subsistema de gestão da formação;
- subsistema de organização da formação;
- subsistema de orientação da formação;
- subsistema de desenvolvimento/implementação da formação.

Abordaremos de seguida o desdobramento de cada um destes subsistemas em dimensões, as quais serão por sua vez decompostas em subdimensões, estas operacionalizadas em indicadores.

1. SUBSISTEMA DE GESTÃO DA FORMAÇÃO.

Neste subsistema consideramos as dimensões A e B, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Planificação da formação.

A.1. Elaboração do plano de formação.

- Plano ausente: a formação é improvisada no momento em que surgem dificuldades, disfuncionamentos ou problemas.
- Plano *ex-post*: o plano de formação é concebido num momento já posterior às opções estratégicas das empresas ao nível tecnológico, organizacional e de mercado.
- Plano *ex-ante*: o plano de formação é previsto e concebido desde a concepção do plano de desenvolvimento das empresas e das suas opções estratégicas, fazendo, deste modo, parte integrante do projecto das empresas.

A.2. Horizonte temporal do plano.

- Imediato, sem prazo: caso não exista plano formalizado.
- Plano a curto prazo: horizonte temporal de 6 meses a 1ano.
- Plano a médio prazo: horizonte temporal de 1 a 2 anos.
- Plano a longo prazo, plurianual: horizonte temporal de 3 a 5 anos com ajustamentos anuais.

A.3. Balanço orçamental.

- Orçamento ausente: plano ausente.
- A previsão orçada foi igual à realizada.
- A previsão orçada foi menor do que a realizada.
- A previsão orçada foi superior à realizada.

A.4. Avaliação das necessidades de formação.

- Ausente.
- Avaliação empírica baseada na percepção dos dirigentes.
- Avaliação formalizada com a utilização de técnicas específicas de avaliação das necessidades de formação (avaliação do desempenho, inquéritos e entrevistas aos assalariados, análise, descrição e avaliação de funções, etc).

A.5. Agentes intervenientes na avaliação das necessidades de formação.

- Dirigentes (gestores, empresários, quadros superiores e médios).
- Enquadramento directo ou operacional (chefias directas e intermédias).
- Operacionais.
- Agentes internos especializados na função.
- Agentes externos.
- Agentes externos com colaboração interna.

B. Gestão da formação.

B.1. Financiamento da formação com capitais próprios.

- Investimento próprio ausente.
- Investimento próprio diminuto. Mínimo obrigatório.
- Investimento próprio mediano. Superior ao mínimo obrigatório.
- Investimento próprio elevado. Bastante superior ao mínimo obrigatório.

B.2. Financiamento público da formação.

- Fundo perdido.
- Empréstimos.

2. SUBSISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B, C e D, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Concepção da formação.

A.1. Responsáveis pela formação.

- Agentes internos às empresas: serviço de formação, responsável de formação, gestor de RH, etc.
- Serviços externos especializados em actividades de formação.
- Serviços externos não especializados em actividades de formação.

A.2. Formato da formação.

- Formato *standard* de catálogo: a formação é concebida por um organismo de formação que a vende à empresa.
- Formato *standard* de catálogo adaptado a um tipo de equipamento: a formação é concebida pelo fornecedor de equipamento.
- Formato *standard* de catálogo adaptado às necessidades e competências da empresa: a formação é concebida por um organismo de formação, mas previamente negociada e aferida em relação às necessidades e exigências das empresas e características dos assalariados.
- Formato concebido internamente: a formação é concebida internamente, "à medida" das necessidades e das características das empresas e competências dos assalariados, ainda que possa contar com apoios especializados externos.

B. Realização da formação.

B.1. Local de realização da formação.

- Formação realizada internamente nas empresas.
- Formação realizada no exterior das empresas.
- Formação realizada em alternância de instituições: nas empresas e fora delas.

B.2. Instituições de formação envolvidas.

- Instituições de carácter público (associações empresariais sectoriais, organizações sindicais, CFP de gestão directa, etc.).
- Instituições de carácter privado (empresas privadas, formadores independentes, etc.).
- Instituições de carácter misto onde participam diversos parceiros sociais representantes dos trabalhadores e dos empregadores (CFP protocolares).

C. Formadores.

C.1. Origem dos formadores.

- Internos: trabalhadores das empresas.
- Externos às empresas.

C.2. Qualificação dos formadores.

- Fornecedor de equipamento.
- Monitor interno: trabalhador qualificado preparado previamente para funções de formador.
- Trabalhador das empresas.
- Técnico especializado em formação (interno ou externo às empresas).
- Técnico especializado em áreas de competências específicas (interno ou externo às empresas).

C.3. Concepção do papel do formador.

- Papel de intervenção passiva: o formador limita-se a cumprir um programa e metodologias definidos por outrem.
- Papel de intervenção activa: o formador participa na elaboração dos conteúdos de formação e na definição das metodologias e altera-os segundo as necessidades e pedidos dos formandos.

D. Avaliação da formação.

D.1. Avaliação pedagógica.

- Avaliação pedagógica ausente.
- Avaliação sumativa da aprendizagem do formando (tipo exercício escolar que testa a aquisição de conhecimentos).
- Avaliação qualitativa da aprendizagem do formando (tipo relatório elaborado pelo(s) formador(es) com apreciações de natureza variada).
- Avaliação formativa para orientação do formando e do formador.

D.2. Avaliação profissional.

- Ausência de avaliação.

- Avaliação empírica: conduzida geralmente pelo enquadramento directo ou operacional, incidindo sobre os resultados do desempenho dos assalariados no seus postos de trabalho.
- Avaliação formal quantitativa: conduzida através de técnicas quantitativas (ex.: avaliação dos resultados), privilegiando resultados.
- Avaliação formal qualitativa: conduzida através de técnicas qualitativas (ex.: entrevistas), privilegiando comportamentos.

3. SUBSISTEMA DE ORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO.

Neste subsistema consideramos as dimensões A e B, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Objectivos da formação.

A.1. Objectivos de recomposição interna das competências.

- Reclassificação/especialização: formação que visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base[1] .
- "Aperfeiçoamento: visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, no âmbito da profissão exercida" (MESS,1991:12).
- "Reciclagem: visa actualizar ou adquirir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão, devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos" (MESS, 1991: 67).
- "Reconversão: visa dar uma qualificação diferente da já possuída para exercer uma nova actividade profissional" (MESS,1991: 68).

A.2. Objectivos de preparação dos afastamentos.

- Reclassificação externa que, por analogia, à reclassificação interna, visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base[2].
- Reconversão externa que, por analogia, à reconversão interna, visa proporcionar uma qualificação diferente da já possuída para o exercício de uma nova actividade profissional[3].

B. Destinatários da formação.

B.1. Funções empresariais alvo.

- Função preparação da produção.
- Função gestão da produção.
- Função fabricação.
- Função controlo de qualidade.
- Função manutenção.
- Função concepção/criação.
- Função administrativa.
- Função financeira.
- Função comercial e *marketing*.
- Função de I&D.
- Função de gestão dos RH.
- Função de gestão de topo.

B.2. Critérios de afectação dos assalariados à formação.

- Assalariados cujas funções impõem um contacto directo com os novos equipamentos e com as novas exigências das empresas.
- Assalariados cujas funções não envolvem um contacto directo com os novos equipamentos e com as novas exigências das empresas.
- Os assalariados na sua globalidade.

B.3. Critérios de selecção dos assalariados.

- Idade.
- Diplomas escolares.
- Nível de qualificação profissional.
- Inexistentes. A formação abrange todos os assalariados.

B.4. Modalidades de acesso.

- Proposta
- Imposta.
- Negociada.

---

1 Definição adaptada da noção de especialização do MESS (1991: 32).
2 Idem.
3 Definição adoptada da noção de reconversão do MESS (1991: 68).

- Voluntária.

4. SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO/IMPLEMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B, C e D, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Horizonte temporal.

A.1. Duração total da formação.

- Duração ultra-curta: carga horária de formação igual ou inferior a 50 horas.
- Curta duração: carga horária de formação superior a 50 horas e inferior ou igual a 100 horas.
- Média duração: carga horária de formação superior a 100 horas e inferior ou igual a 300 horas.
- Longa duração: carga horária de formação superior a 300 horas e inferior ou igual a 400 horas.
- Duração ultra-longa: carga horária de formação superior a 400 horas.

A.2. Ocasiões de formação.

- A formação é iniciada após a introdução dos novos equipamentos.
- A formação acompanha a introdução dos novos equipamentos.
- A formação é anterior, acompanha e permanece após a introdução dos novos equipamentos.

A.3. Carácter da formação.

- Pontual e excepcional: a formação é realizada quando surgem problemas ou disfuncionamentos.
- De ajustamento: a formação é realizada de forma a acompanhar e a permitir rentabilizar as novas opções das empresas. Atingido este objectivo de curto prazo, não se prosseguem as acções de formação.
- Contínuo e permanente: a formação é uma prática integrada, contínua e permanente da estratégia das empresas.

A.4. Momentos de ocorrência da formação.

- Horário laboral.
- Horário pós-laboral.

B. Orientação pedagógica da formação.

B.1. Conteúdo da formação profissional, respectivos domínios dos saberes/conhecimentos e competências.

- Conteúdo prático: conteúdo de formação baseado na transmissão de conhecimentos directamente ligado ao desempenho de tarefas inerentes a um posto de trabalho específico. Orienta-se para uma iniciação, adaptação e/ou actualização dos saberes-fazer imprescindíveis a uma correcta execução das tarefas. Domínio: saberes-fazer específicos; saberes práticos (Malglaive,1990). Competências: saber-fazer (Le Boterf, 1989a).
- Conteúdo técnico: conteúdo de formação baseado na transmissão de conhecimentos alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, não no sentido de um posto de trabalho específico, mas de uma fileira profissional. Orienta-se para uma iniciação, adaptação, aperfeiçoamento/aprofundamento e/ou actualização dos saberes e saberes-fazer permitindo um domínio profissional mais lato, na medida em que desenvolve a capacidade de compreensão e controlo 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). Domínio: saberes e saberes fazer genéricos; saber técnico e saber procedual (Malglaive,1990). Competências: saber (Le Boterf, 1989a).
- Conteúdo teórico alargado: conteúdo de formação baseado na transmissão de conhecimentos relativos ao fundamento teórico e/ou científico dos conhecimentos práticos e técnicos, contemplando conhecimentos de elevado grau de formalização e conceptualização. Orienta-se no sentido de um função heurística na medida em que permite compreender as leis de existência, constituição, funcionamento e de transformação da realidade. Domínio: saberes teóricos genéricos; saber teórico, científico e conceptual (Malglaive,1990). Competências: saber (Le Boterf, 1989a).
- Conteúdo teórico restrito: conteúdo de formação baseado na transmissão de conhecimentos indispensáveis à aquisição e aprofundamento de saberes técnicos e proceduais. Orientam-se para a aquisição de conhecimentos de base, condição necessária para a apreensão e desenvolvimento de conteúdos técnicos e teóricos alargados. Domínio: saberes teóricos de base. Competências: saber (Le Boterf, 1989a).

- Conteúdo comportamental/relacional: conteúdo de formação baseado na transmissão de conhecimentos não directamente relacionados com a especificidade das actividades profissionais, que visa acrescer competências gerais de tipo social comportamentais e relacionais. Domínio: saber estar, saber ser, saber adaptar-se. Competências: saber ser/estar ou saber-fazer social (Le Boterf, 1989a).

B.2. Modalidades de aprendizagem.

- Aprendizagem no posto de trabalho.
- Aprendizagem em sala de aula baseada numa "escolarização" da aprendizagem e/ou em práticas simuladas.
- Aprendizagem em alternância de locais (sala de aula e postos de trabaho).

B.3. Primado pedagógico.

- Pedagogia do concreto: primado conferido à aquisição dos conhecimentos por referência a situações práticas e familiares do quotidiano de trabalho[4].
- Pedagogia da razão e abstracção: primado conferido à aquisição dos conhecimentos por referência a elementos abstracto-formais.
- Pedagogia do imaginário: primado conferido à aquisição dos conhecimentos por referência a situações simuladas nas quais o formando experimenta papéis diversificados.

B. 4. Grau de transferibilidade da formação.

- Grau de transferibilidade nulo: a formação veicula saberes/conhecimentos meramente utilitários, restritos e específicos a um determinado posto de trabalho.
- Grau de transferibilidade médio: a formação veicula saberes/conhecimentos mais latos e multivalentes relativos a um conjunto de postos de trabalho coerentes e/ou a uma família restrita de profissões.
- Grau de transferibilidade elevado: a formação veicula saberes/conhecimentos latos e polivalentes relativos a famílias de profissões e/ou a empregos tipo diferenciados.

C. Concepção do formando.

C.1. Papel do formando.

- Papel activo: os conteúdos de formação e as metodologias pedagógicas são moldados e permanentemente alterados em função dos contributos e das necessidades dos formandos. O formando é um agente activo no desenvolvimento da acção de formação, participando e alterando frequentemente o curso previsto.
- Papel passivo: os conteúdos de formação e as metodologias pedagógicas são definidos previamente e impostos aos formandos. Estes são meros "consumidores/receptores" passivos de formação.

C.2. Enfoque da formação.

- Enfoque colectivo: caso seja dada primazia ao conteúdo da formação independentemente das características e necessidades individuais (educativas, profissionais e pessoais) dos formandos.
- Enfoque individual: caso seja privilegiada a conciliação entre necessidades das empresas e conteúdos de formação e as características, necessidades e expectativas individuais (educativas, profissionais e pessoais) dos formandos.

D. Validade da formação.

D.1. Tipo de diploma.

- Inexistente.
- Diploma de frequência.

D.2. Legitimidade do diploma de formação no mercado de trabalho.

- Ausência de legitimidade.
- Diploma de frequência legitimado no "mercado interno de trabalho".
- Diploma de frequência legitimado no "mercado interno e externo de trabalho".

F. Acções de acompanhamento complementares da formação.

F.1. Acções de acompanhamento da formação.

- Acções de acompanhamento ausentes.
- Acções de acompanhamento orientadas no sentido de promover a motivação dos assalariados para as acções de formação, nomeadamente sob a forma de reuniões de esclarecimento iniciais.
- Acções de acompanhamento orientadas no sentido de promover a motivação e a integração dos assalariados no projecto da empresa, tendo em conta as suas expectativas e

4 Definição adaptada de Malglaive (1990).

projectos sócio-profissionais. Acções orientadas no sentido de valorizar e reconhecer o esforço individual e colectivo de formação .

ANEXO B

OPERACIONALIZAÇÃO METODOLÓGICA DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH.

TIPOLOGIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH: DECOMPOSIÇÃO DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH EM DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E INDICADORES.

Consideramos que as práticas de gestão dos RH nas empresas surgem, de acordo com os nossos pressupostos teóricos e com os objectivos teórico-empíricos, como um compósito de opções relativas a dois subsistemas de gestão:

- subsistema de gestão do emprego e da mobilidade;
- subsistema de gestão das remunerações.

Abordaremos de seguida o desdobramento de cada um destes subsistemas em dimensões, as quais serão por sua vez decompostas em subdimensões, estas operacionalizadas em indicadores

1. SUBSISTEMA DE GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B, C e D, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Processos de recrutamento.

A.1. Práticas internas e externas de recrutamento.

A.1.1. "Mercado interno de trabalho".

- Fraca utilização.
- Utilização para determinado tipo de profissionais.
- Elevada utilização.

A.1.2. "Mercado externo de trabalho".

- Fraca utilização.
- Utilização para determinado tipo de profissionais.
- Elevada utilização.

A.2. Critérios de recrutamento externo.

- Competências directa e imediatamente utilizáveis.
- Competências comportamentais e relacionais.
- Experiência profissional funcional.
- Experiência profissional em sentido lato.
- Diplomas escolares.

B. Vínculos jurídicos contratuais.

B.1. Modalidades jurídicas contratuais.

- Contratos a tempo determinado: engloba os contratos a termo certo e incerto, o emprego temporário, o emprego sazonal e o trabalhador independente permanentemente ao serviço das empresas.
- Contratos a tempo indeterminado: engloba os vínculos contratuais sem prazo temporal.
- Sem contrato de trabalho: engloba todas as situações de trabalho clandestino.

B.2. Tipo de subcontratação.

- Ausente.
- Trabalho ao domícilio.
- Subcontratação interna (serviços).
- Subcontratação externa (actividades produtivas).

C. Práticas de afastamento.

C.1. Modalidades legais de afastamento.

- Términos do prazo do contrato.
- Despedimento individual.
- Despedimento colectivo.
- Despedimento por inadaptação.
- Despedimento por extinção de postos de trabalho.
- Reforma.
- Pré-reforma.
- Reforma antecipada.
- Cessação por mútuo acordo com créditos emergentes ao contrato de trabalho.
- Cessação por mútuo acordo com créditos emergentes ao contrato de trabalho, outras compensações pecuniárias e diversos tipos de regalias (planos de reforma, complementos a pensões de reforma, apoios à recolocação profissional, etc.).

C.2. Planificação dos afastamentos.

- Planificação ausente.
- Planificação sem medidas de acompanhamento.
- Planificação com medidas de acompanhamento de reclassificação e/ou de reconversão externas.

D. Práticas de mobilidade interna.

D.1. Plano estruturado de gestão de carreiras.

- Plano de carreiras próprio ausente, prevalecendo o previsto no CCT sectorial.
- Plano estruturado de carreiras interno às empresas.

D.2. Percursos possíveis.

- Percursos fechados intra-profissão ou intra-função, isto é, no interior duma mesma profissão ou função.
- Percursos abertos inter-funções ou inter-profissões no interior duma mesma área profissional.
- Percursos abertos entre-funções e entre-profissões de diferentes áreas profissionais.

D.3. Critérios de progressão.

- Antiguidade.
- Mérito individual.
- Desempenho grupal ou de equipa.
- Acréscimo qualitativo e quantitativo de competências.
- Inadaptação ao posto de trabalho por este menosprezar as capacidades e os conhecimentos dos assalariados.

D.4. Rapidez e graus de progressão.

- Progressão lenta associada à existência de um elevado número de graus que os assalariados têm de percorrer para atingir o topo da carreira, ou seja, para se tornarem titulares de uma categoria profissional.
- Progressão mediana associada à existência de um número de graus médio a percorrer para os assalariados atingirem o topo da carreira. Neste caso, procura-se nomeadamente moderar o número de graus previstos nos CCT sectoriais, diminuindo-se os anos que os assalariados deviam estar em determinada categoria profissional.
- Progressão rápida associada à existência de um pequeno número de graus a percorrer para os assalariados atingirem o topo da carreira. A progressão está vinculada a critérios diferentes da antiguidade, nomeadamente mérito individual, desempenho grupal ou de equipa ou acréscimo, quantitativo e qualitativo, de competências.

2. SUBSISTEMA DE GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B e C, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Práticas de remuneração directa fixa.

A.1. Grelhas de classificação das remunerações.

- Grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial ainda com alguns ajustamentos à realidade das empresas.
- Grelha de classificação salarial própria concebida no interior das empresas com base no critério tipo de função (qualificação do posto de trabalho).
- Grelhas de classificação salarial própria concebida no interior das empresas com base no critério aptidões e conhecimentos dos assalariados (qualificação do trabalhor).

A.2. Cumprimento dos mínimos salariais.

- Não cumprimento dos mínimos salariais: salários inferiores aos definidos na grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Cumprem-se estritamente os salários mínimos definidos na grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Salários ligeiramente superiores ao salário mínimo estipulado na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial.
- Salários nitidamemente superiores ao salário mínimo estipulado na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial.

A.3. Carácter dos aumentos salariais.

- Aumentos salariais gerais, aplicados de forma equitativa a todos os assalariados.
- Aumentos salariais hierarquizados, aplicados segundo formas de cálculo para determinados profissionais ou segundo o critério aptidões e conhecimentos dos assalariados.

B. Práticas de remuneração directa variável.

B.1. Individualização das remunerações por função.

- Inexistentes.
- Pouco frequentes, sobretudo afectas aos operacionais.
- Relativamente frequentes, sobretudo afectas aos operacionais e às funções de enquadramento directo ou operacional (chefias directas e intermédias).
- Muito frequentes e generalizados a todo o núcleo operacional.

B.2. Tipos de individualização.

- Prémios de produtividade e de assiduidade.
- Retribuição do mérito individual.

- Retribuição do desempenho organizacional com participação nos ganhos/resultados.

C. Práticas de remuneração indirecta.

C.1. Remuneração indirecta por função.

- Ausentes.
- Remuneração indirecta para todas as funções do núcleo operacional.
- Remuneração indirecta pontual para as funções de enquadramento directo ou operacional (chefias directas e intermédias).

C.2. Tipo de remuneração indirecta.

- Remuneração indirecta no domínio da saúde, da doença e da reforma.
- Remuneração indirecta no domínio do apoio à prossecução dos estudos dos assalariados e educação dos seus descendentes e à maternidade/gravidez.

ANEXO C

ESTUDO EXPLORATÓRIO.

ESTUDO EXPLORATÓRIO.

Realizamos um estudo exploratório com o objectivo de seleccionar empresas do STV que se encontrassem em processos de reestruturação produtiva, caracterizados por uma combinação entre medidas de investimento material e imaterial, este último marcado por práticas de gestão dos RH e de formação suficientemente contrastadas.

Os critérios definidos para seleccionar as empresas, objecto do estudo exploratório, foram fundamentalmente dois:

- a sua localização geográfica em concelhos do Vale do Ave caracterizados por uma grande ou média concentração do emprego e fortemente especializados no STV, isto é, no sector em reestruturação. Os designados concelhos de primeira (gG) e segunda (mG) prioridades[1] no domínio do acompanhamento das políticas de emprego, de formação profissional e de desenvolvimento regional (Rodrigues, Magalhães Carranca et al, 1993: 12-13);
- o apoio aos processos de reestruturação das empresas da ITV durante o período de 1988 a 1993, por fundos comunitários oriundos do PEDIP I e dos PO de Formação Profissional do IEFP.

O processo de reestruturação produtiva das empresas seleccionadas caracteriza-se pela combinação de medidas dirigidas ao investimento produtivo (programa 3 do PEDIP orientado para os Incentivos ao Investimento Produtivo, na vertente do subprograma 3.1. do Sistema de Incentivos PEDIP (SINPEDIP) e do subprograma 3.2. de Financiamento de Operações Específicas do Sistema de Incentivos à Utilização Racional de Energia (SIURE)), à melhoria da produtividade (programa 5 do PEDIP orientado para Missões de Produtividade) e da qualidade industrial (programa 6 do PEDIP orientado para Missões de Qualidade e Design Industrial)[2], com medidas orientadas para recomposição dos RH, particularmente na área da formação profissional (Programa 2 de Formação Profissional do PEDIP e os PO 1 e 4, respectivamente de Formação de Activos e de Formação Avançada em Novas Tecnologias de Informação do IEFP)[3].

A escolha destas duas condições como critérios necessários de selecção tinha como objectivo garantir estarmos face a estratégias empresariais que, pelo menos em termos formais, procuram, de alguma forma, articular os subsistemas produtivo e humano das empresas e, onde a reestruturação produtiva é, em princípio, acompanhada de medidas de recomposição da mão-de-obra. Todavia, não podiamos negligenciar as frequentes discrepâncias entre os objectivos formais de tais programas e as práticas concretas das empresas.

Numa primeira fase, foram seleccionadas 5 empresas (empresas A, B, C, F e G) através da consulta da base de dados dos relatórios de saldos do IEFP e dos relatórios de execução do PEDIP I[4]. Para além destas, conversas informais e entrevistas com informantes privilegiados, nomeadamente da AIPortuense e de empresas de consultoria em formação da região Norte, conduziram-nos a alargar o âmbito do nosso estudo exploratório a mais duas empresas (empresas D e E). Estas, reuniam, de certa forma, os critérios de selecção retidos para a primeira triagem, ainda que uma das empresas não tivesse sido abrangida pelos PO de formação profissional, mas pelos programas equivalentes do DAFSE. A inclusão destas empresas no objecto do estudo exploratório permitiu-nos também colmatar a dificuldade de acesso que encontramos na empresa G que fazia parte da nossa selecção inicial, e que após marcações, desmarcações e encontros infrutíferos decidimos abandonar. Deste modo, foram 6 as empresas sob as quais incidiu o estudo exploratório, cujas características dos seus processos de reestruturação em termos dos critérios seleccionados se encontram sistematizadas no quadro C.1 anexado.

Estas empresas foram objecto de uma entrevista exploratória, a realizar, em princípio ao gestor de RH, o que se veio a concretizar apenas nas empresas A e D pois nas restantes a figura deste estava ausente, sendo as entrevistas realizadas a empresários ou gestores[5].

A entrevista exploratória realizada nas 6 empresas seleccionadas tinha como objectivo fundamental detectar os traços gerais da estratégia de formação de modo a orientar os estudos de caso.

O tratamento analítico das entrevistas consistiu na sua transcrição integral de modo a facilitar a sua análise e a garantir uma visão de conjunto das realidades empresariais em causa. A consequente selecção das empresas que pretendiamos que fossem objecto de estudo de caso baseou-se sobretudo na análise dos critérios relativos à dimensão das políticas e práticas de formação, sendo de certo modo descurada a dimensão da gestão dos RH. Esta inversão das nossas opções iniciais fica a dever-se única e exclusivamente ao facto de nos

---

1 Cf. quadro C.1 anexado.
2 Fonte: Gabinete Gestor do PEDIP (1993a/b).
3 Cf. quadro C.1 anexado.
4 Fonte: Gabinete Gestor do PEDIP (1993a/b).
5 V. o guião da entrevista exploratória no anexo H.

termos deparado, na maioria das empresas, com políticas e práticas de gestão dos RH relativamente homogéneas. Estas semelhanças ao nível das práticas de gestão dos RH, que, de certo modo, contrastam com as especificidades das práticas de formação, ficam a dever-se a todo um conjunto de particularidades que caracterizam a relação salarial típica, mais concretamente a relação salarial intermédia (Rose, 1992: 12) deste sector de actividade na região do Vale do Ave.

Procurou-se aplicar e identificar, a partir das entrevistas exploratórias e da documentação disponibilizada pelas empresas, as tipologias de práticas de formação previamente concebidas. Como tipos puros que são, foi-nos impossível identificações estritas, tentado-se apenas algumas aproximações e a aplicação de alguns dos critérios considerados dado o estado do projecto de investigação, tratando-se de uma identificação meramente indicativa resultado de uma recolha de informação ainda bastante incipiente.

Na selecção provisória das empresas objecto futuro de possíveis estudos de caso retiveram-se aquelas que apresentavam níveis significativos de incidência em práticas formativas. Foram desde logo excluídas 2 empresas cujas práticas de formação, ainda que detendo características diferenciadas das restantes, apenas atingiram um pequeno número de assalariados:

- a empresa D com cerca de 700 trabalhadores e a viver um processo de redução de efectivos, onde apenas existiu uma acção de formação na área do "Desenvolvimento de Competências em Formação Profissional" destinada sobretudo a quadros superiores, ainda que com alguma incidência ao nível dos quadros médios (15 formandos). O objectivo desta acção era a estruturação de um futuro plano de desenvolvimento de acções de formação com a colaboração directa dos responsáveis de cada área produtiva da empresa. Entretanto, como a empresa se encontrava numa situação de dívida perante a Segurança Social, estava-lhe interditado o acesso aos PO do IEFF e o seu projecto não foi concretizado;
- a empresa C, com cerca de 53 trabalhadores, na qual se realizaram duas acções de formação destinadas ao núcleo operacional, mas com uma extensão muito diminuta em termos do número de formandos. A situação da empresa, impondo outro tipo de prioridades, não tinha dado continuidade a esta prática, ainda que a considerasse fundamental como via de motivação e flexibilização da mão-de-obra.

Saliente-se que os interlocutores de ambas as empresas (na primeira a gestora de RH, na segunda o próprio administrador) deixam transparecer situações económico-financeiras pouco favoráveis e mesmo de desinvestimento, com perspectivas bastante pessimistas quanto ao futuro da empresa.

Foram então seleccionadas 4 empresas cujas políticas e práticas de formação e de gestão dos RH podiam ser alvo de estudo de caso, tendo em conta a nossa problemática teórica de pesquisa.

Todavia, esta selecção foi realizada apenas em função de uma entrevista semi-directiva. A entrevista cria uma situação de interacção imposta em que o entrevistado desenvolve um discurso que, embora por nós orientado e de certo modo controlado, pode ser perfeitamente fictício. Esta vertente é tanto mais acentuada no domínio empresarial em que a preocupação com a imagem das empresas é cada vez mais notória a nível do seu discurso. Estavamos conscientes de que, por vezes, nos eram transmitidas ideias construídas, "bem arquitectadas", que poderião não corresponder às práticas concretas das empresas. Tratava-se de um risco que tivemos obrigatoriamente que correr.

Saliente-se ainda que os nossos interlocutores não nos deram boas perspectivas quanto à possibilidade de realização dos estudos de caso nas empresas. Todavia, em todas elas, os nossos informantes não detinham capacidade de decisão. Posteriormente foi enviado um documento promenorizado quanto aos objectivos do estudo, documentos a serem consultados, bem como *timings* necessários, para aprovação por parte da administração.

Após contactos telefónicos diversos e do accionamento de conhecimentos pessoais, a empresa A mostrou-se completamente indisponível para a realização do estudo, enquanto a empresa F, adiando constantemente a decisão, impôs a sua exclusão dada a calendarização da pesquisa que era imprescindível cumprir, restando-nos assim as empresa B (IMETECE) e E (DESENTEX) para a realização dos estudos de caso. Deste modo, encontramo-nos desde logo limitados quanto à possibilidade de testar as tipologias de práticas de formação e de gestão de RH construídas, na medida em que a empresa A, classificada como a maior empresa têxtil nacional, era a única detentora de uma estratégia de formação desenvolvimentista, enquanto a empresa F, em fase de crescimento apresentava uma estratégia de formação nitidamente imediatista e utilitarista, mas com uma particularidade singular concretizada na participação de uma entidade de formação mista no processo formativo interno à empresa.

Contudo, o facto de termos desenvolvido os estudos de caso em apenas 2 empresas não se traduziu em inconvenientes relevantes, na medida em que as empresas que aderiram ao projecto apresentam estratégias de formação de tipo misto, o que nos permitiu, de certo modo e ainda que parcialmente, testar as tipologias concebidas.

QUADRO C.1

EMPRESAS DA ITV OBJECTO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

EMPRESAS (Subsector)	Fiação, tecelagem e acabamentos					Confecção em série
CAE	{321130}					{322020}
Identificação	A	B	C	D	E	F
Concelho	V. N. Famalicão	Guimarães	V. N. Famalicão	Santo Tirso	Santo Tirso	Fafe
GRAU DE SENSIBILIDADE	gG	gG	gG	gG	gG	mG
IEFP	PO1 + PO4	PO1	PO1+ CITEX	a)	b)	PO1 + PO4 + CITEX
ÁREAS DE FORMAÇÃO						
PREPARAÇÃO DA PRODUÇÃO	-	++			++	++
GESTÃO DA PRODUÇÃO	+					+
PRODUÇÃO	++	++++	+++		++++	+++
CONTROLO DE QUALIDADE				+	++	+
MANUTENÇÃO DA PRODUÇÃO	+	+				+
OUTRAS	+++++++	-	-	+++		+
PEDIP	P2+SP3.1+P5+ P6	P2+ SP3.1+ P6	SP3.1 + P6	SP3.1 + P6	SP 3.1 + SP 3.2	P5 + SP3.1
CARACTERÍSTICAS CHAVE DO PROCESSO FORMATIVO	Estratégia de formação integrada em todas as áreas. Aposta no topo estratégico e linha hierárquica.	Formação de operacionais. Aposta nas chefias directas. Índices de forte reestruturação.	Formação de operacionais. Aposta na força de vendas.	Formação de quadros superiores e médios.	Estratégia de formação integrada em todas as áreas. Aposta no núcleo operacional.	Formação de operacionais. Aposta na concepção e preparação da produção.

Legenda:

Os sinais aritméticos + e - estão aferidos em função da importância que as diferentes áreas de formação assumem dentro de cada empresa.

IEFP

PO 1- Formação de activos

PO 4- Formação avançada em novas TI

a) A empresa não foi entidade promotora de PO.

b) A empresa não consta dos relatórios-saldo do IEFP.

Fonte: IEFP, 1990/93.

PEDIP

P2- Formação profissional

SP3.1- SINPEDIP

SP3.2- SIURE

P5- Missões de produtividade

P6- Missões de qualidade e design industrial

Fonte: GABINETE GESTOR DO PEDIP, 1993b .

gG - 1ª prioridade

Concelho com grande volume de emprego e muito especializado no sector em reestruturação.

mG - 2ª prioridade

Concelho com volume médio de emprego e muito especializado no sector em reestruturação.

Fonte: Rodrigues, Magalhães, Carranca et al, 1993.

ANEXO D

PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO DA AMOSTRA.

PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO DA AMOSTRA.

1. Método de amostragem.

O método de amostragem utilizado para construir a amostra dos assalariados alvo de análise foi o de uma amostragem (aleatória) estratificada. Este método "parte da consideração de que há grupos homogéneos (estratos) dentro de uma população, que no seu conjunto é heterogénea" (Cunha e Ramos, 1985: 20). Tal como afirmam os autores, "a estratificação permite a constituição de amostras mais representativas da população, eliminando o erro a que poderia conduzir uma amostragem simples e aumentando consideravelmente a precisão das avaliações" (Idem: 21).

A opção por este método deve-se ao facto da constituição dos estratos permitir garantir a homogeneidade no interior de cada um deles, respeitando, assim, a representatividade de cada critério em relação ao universo.

Os estratos constitutivos da amostra de assalariados por nós construída para as duas empresas em análise baseiam-se em três critérios: curso de formação frequentado, sexo e escalão etário. Em cada um dos estratos, os casos constitutivos da amostra foram seleccionados aleatoriamente com o recurso a uma tabela de números aleatórios. Deste modo, garantimos que todos os indivíduos constitutivos da população que compõe cada estrato têm a mesma probabilidade de virem a fazer parte da amostra.

2. Tamanho da amostra.

Face aos constrangimentos vários que a realidade empresarial contempla no domínio da disponibilização dos seus assalariados para serem objecto de inquirição, optamos pelo número mínimo de casos que se considera estatisticamente suficientes para a constituição da amostra.

Seguindo a perspectiva de Kazmier (1982: 127) uma amostra "«grande» de n maior ou igual a 30" permite a utilização da "distribuição normal de probabilidades associada ao erro padrão da média". Desta forma, "a distribuição da amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal sempre que o tamanho da amostra for n maior ou igual a 30" (Idem). Um n maior ou igual a 30 é condição básica para que possam ser aplicados testes estatísticos[1].

Saliente-se, contudo, que não existe um critério exacto sobre o que se entende como um tamanho de n suficientemente grande. Para alguns teóricos, quer dizer 100, para outros basta que n seja superior ou igual a 30. Foi esta última proposta, pelas razões acima referenciadas, que fundamentou a nossa opção.

Assim, o tamanho da amostra é para a empresa DESENTEX de 30% (30 ÷ 10) e para a empresa IMETECE de 19% (30 ÷ 157). Isto é, na primeira empresa a amostra representa 30% do universo, enquanto na segunda representa 19%[2].

Ainda que considerando que estamos face a amostras razoavelmente bem dimensionadas, na medida em que representam 30% e 19% da população, respectivamente das empresas DESENTEX e IMETECE, não nos é possível proceder à respectiva validação da representatividade da amostra, nomeadamente por via do erro amostral e do grau de confiança induzido pela dimensão da amostra. Deste modo, as conclusões retiradas para a amostra não podem ser generalizadas a toda a população, na medida em que aquelas medidas só podem ser utilizadas para amostras simples aleatórias ou calculadas para cada um dos estratos. "A amostra total já não é representativa, mas é-o de cada uma das sub-amostras dos diferentes estratos" (Ghiglione e Matalon, 1992: 37). Ora, este cálculo revela-se impraticável dado o elevado número de estratos constituídos e igualmente devido ao reduzido número de casos existentes no interior de cada um deles.

Optamos assim por, tendo em conta os constrangimentos impostos pelas empresas, bem como as condições temporais e financeiras a que estavamos expostos, construir uma amostra para cada empresa com o número mínimo de casos estatisticamente exigidos, cumprindo com os procedimentos básicos, quer em termos dos critérios escolhidos para a constituição dos estratos que permitem respeitar a heterogeneidade que caracteriza o universo, quer em termos de aleatoriedade presente na selecção dos indivíduos no interior de cada estrato.

---

1 Apesar de cumprirmos todos estes pressupostos vimo-nos na impossibilidade de aplicar testes e coeficientes estatísticos dado o número excessivamente elevado de categorias em que cada indicador foi desdobrado.

2 Saliente-se que da base de sondagem considerada para a constituição e selecção da amostra apenas constam os indivíduos que reúnem duas condições, isto é, frequentaram as acções de formação em análise e encontravam-se a trabalhar na empresa no momento em que a pesquisa empírica foi realizada.

ANEXO E

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS.

CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS.

A avaliação das trajectórias profissionais incide nos trabalhadores que, após a frequência das acções de formação, permaneceram nas empresas (as por nós designadas de trajectórias profissionais internas), na medida em que o nosso objectivo é realizar uma avaliação de impacto das estratégias de formação das empresas nas trajectórias profissionais dos assalariados. Todavia, o equacionamento teórico que postulamos, segundo o qual as trajectórias profissionais dos indivíduos são definidas pelo seu percurso biográfico, educativo e profissional, impõe necessariamente a análise das trajectórias profissionais dos agentes no período anterior à sua admissão para as empresas onde actualmente exercem a sua actividade profissional, ou seja, a análise das trajectórias profissionais externas.

1. Avaliação das trajectórias profissionais externas.

Na avaliação das trajectórias profissionais externas anteriores à entrada dos indivíduos para as empresas objecto de estudo de casos, analisamos as duas situações de emprego que os agentes consideram terem sido mais marcantes e mais importantes no seu percurso profissional e, nestas apenas a dimensão qualificação do trabalho. Tal opção justifica-se, ao nível teórico-analítico por considerarmos que as primeiras situações de emprego podem ser determinantes do percurso profissional posterior, bem como, por postularmos que é, fundamentalmente, ao nível da dimensão substantiva do desempenho laboral que aquelas assumem maior pertinência, uma vez que se consubstanciam na existência de uma experiência profissional e na "capitalização", por acumulação e renovação, de saberes/ conhecimentos e competências.

Saliente-se, contudo, que no domínio das trajectórias profissionais externas, apenas foi possível apurar aquelas que se inseriam no STV, na medida em que dos restantes sectores careciamos da informação necessária para as caracterizar dado que a sua realidade laboral ultrapassa o nosso objecto de estudo.

Assim sendo, a dimensão qualificação do trabalho foi decomposta num conjunto de subdimensões, que foram operacionalizadas em vários indicadores, utilizados na avaliação não só das trajectórias profissionais externas, mas também das internas:

i) Conteúdo do trabalho, em que se analisam as tarefas realizadas e os postos de trabalho ocupados pelos assalariados.

As tarefas desempenhadas foram operacionalizadas nos indicadores:
- desempenho da mesma tarefa;
- desempenho de várias tarefas semelhantes;
- desempenho de várias tarefas diferentes.

Os postos de trabalho ocupados foram operacionalizados nos indicadores:
- ocupação do mesmo posto de trabalho;
- ocupação de vários postos de trabalho.

ii) Qualidades requeridas na execução das tarefas, as quais foram operacionalizadas com base na proposta de Majchrzak (1988 citado por Kovács, Cerdeira, Bairrada et al, 1994: 127) adaptada aos perfis profissionais em análise[1]. Foram considerados os seguintes indicadores:
- percepção, incluindo esta a capacidade de julgar, a atenção e a concentração;
- concepção, incluindo esta a interpretação, a compreensão da complexidade, a criatividade e imaginação, e a abstracção;
- capacidade de resolução de problemas;
- coordenação, incluindo esta o trabalho em equipa (intra-funcional) e a comunicação inter-funcional;
- capacidades manuais, incluindo estas a destreza e a habilidade.

iii) O grau de autonomia no desempenho laboral, que foi operacionalizado nos seguintes indicadores:
- posição de dependência face a normas de trabalho e ordens rígidas;
- posição de autonomia face a normas de trabalho e ordens rígidas;
- posição de chefia.

Cruzando estes indicadores foi possível apurar para cada situação de emprego e portanto numa perspectiva de análise sincrónica, um índice caracterizador da dimensão qualificação do trabalho nos seguintes tipos: desqualificado, não qualificado, qualificado e altamente qualificado. As combinações que nos permitem proceder à respectiva tipificação encontram-se sistematizadas no quadro I.1.

1 Consulte-se o anexo F , onde se encontram definidos os perfis profissionais da população assalariada em análise.

QUADRO I. 1
TIPIFICAÇÃO DA DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO

INDICADORES / ÍNDICES	CONTEÚDO DO TRABALHO		QUALIDADES REQUERIDAS	GRAU DE AUTONOMIA
	TAREFAS	POSTOS DE TRABALHO		
DESQUALIFICADO	Uma tarefa	Um posto de trabalho	Destreza, capacidade de julgar, atenção	Dependência ou autonomia
	Tarefas semelhantes	Um ou vários postos de trabalho	Destreza, capacidade de julgar, atenção	Dependência
NÃO QUALIFICADO	Tarefas semelhantes	Um ou vários postos de trabalho	Destreza, habilidade, capacidade de julgar, atenção, concentração, trabalho em equipa	Autonomia
	Tarefas semelhantes	Vários postos de trabalho	Destreza, habilidade, capacidade de julgar, atenção, concentração, trabalho em equipa	Autonomia ou chefia
QUALIFICADO	Tarefas semelhantes ou diferentes	Um ou vários postos de trabalho	Interpretação, compreensão da complexidade, abstração, capacidade de resolução de problemas, trabalho em equipa, comunicação inter-funcional	Autonomia ou chefia
ALTAMENTE QUALIFICADO	Tarefas semelhantes ou diferentes	Um ou vários postos de trabalho	Interpretação, compreensão da complexidade, criatividade e imaginação, abstração, capacidade de resolução de problemas, trabalho em equipa, comunicação inter-funcional	Autonomia ou chefia

Face ao quadro acima exposto, consideramos ser importante explicitar algumas das opções tomadas, que poderão suscitar dúvidas de interpretação:

- relativamente à segunda vertente assumida pelo tipo desqualificado, esta justifica-se pelo facto de apesar dos sujeitos poderem desempenhar tarefas semelhantes e ocupar vários postos de trabalho, a ausência de autonomia e as qualidades requeridas, indiciam um trabalho claramente especializado, cuja execução obedece a normas de cariz prescritivo, traduzindo-se no seu carácter empobrecedor e mesmo destruidor dos saberes e competências detidos pelos indivíduos;
- no que concerne ao tipo não qualificado, consideramos que independentemente das qualidades exigidas, do número de postos de trabalho ocupados e do grau de autonomia, estamos na presença de um trabalho não qualificado na medida em que o desempenho laboral se traduz na execução de tarefas semelhantes, realizadas de forma repetitiva e monótona, e nunca diversificadas, consubstanciando-se num alargamento das tarefas executadas, mas não num enriquecimento, logo inibidor do desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos sujeitos;
- a diferenciação entre os tipos não qualificado e qualificado reporta-se, no caso deste último, à possibilidade de execução de tarefas diversificadas associadas às exigências em termos das qualidades requeridas, implicando um desenvolvimento cognitivo dos agentes que se consubstancia no domínio da interpretação, compreensão da complexidade, da abstracção, da capacidade de resolução de problemas e de comunicação inter-funcional;
- entre o tipo qualificado e altamente qualificado, o critério fundamental de distinção encontra-se associado às qualidades requeridas no desempenho laboral, onde no tipo altamente qualificado são exigidas capacidades intelectuais designadas de mais "nobres", tais como a criatividade e a imaginação.

A ponderação final entre as duas situações de emprego externas às empresas foi realizada tendo por base a combinação de cada um dos índices obtidos para cada uma daquelas. O balanço ponderativo, agora realizado numa perspectiva diacrónica, tem como critério básico a tendência da segunda situação de emprego, uma vez que partimos do pressuposto que esta é representativa e "capitalizadora" do percurso profissional anterior, numa lógica de sequencialidade.

Deste modo, ficamos face a um padrão tipificador de carácter diacrónico que permite agregar as trajectórias profissionais externas em quatro tipos: desqualificante, não qualificante, qualificante e altamente qualificante.

Estes padrões, ainda que baseados noutros critérios de ponderação que explicitaremos adiante, são também aplicáveis às trajectórias profissionais internas.

2. Avaliação das trajectórias profissionais internas.

A análise das trajectórias profissionais internas é objecto de um maior aprofundamento, dado que um dos nossos objectivos de pesquisa é exactamente proceder a uma avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados, testando o seu poder inflector.

Na sua abordagem são consideradas três situações de emprego caracterizadas por três dimensões, cuja análise nos permite tipificar, numa primeira fase as situações de emprego numa perspectiva de carácter sincrónico e numa segunda fase as trajectórias profissionais, desta vez numa perspectiva analítica diacrónica.

As situações de emprego consideradas foram:

- a situação de emprego inicial que marca o momento de admissão dos trabalhadores para as empresas, na medida em que consideramos que esta pode ter um poder determinante nas situações de emprego posteriores;
- a situação de emprego imediatamente anterior à frequência das acções de formação, postulando esta como base comparativa chave para avaliar o impacto das estratégias de formação;
- a situação de emprego actual, partindo-se do pressuposto analítico-conceptual que esta reflecte a influência das estratégias de formação nas trajectórias profissionais dos assalariados.

As dimensões caracterizadoras das situações de emprego e, logo, da inserção profissional dos trabalhadores nas empresas, bem como das trajectórias profissionais são:

* a dimensão qualificação do trabalho, aferida segundo as subdimensões e indicadores utilizados no âmbito da análise das trajectórias profissionais externas;
* a dimensão precaridade, decomposta num conjunto de subdimensões, que foram operacionalizadas em diversos indicadores:

i) Tipo de vínculo jurídico contratual, operacionalizado nos seguintes indicadores:
- contrato de trabalho a tempo determinado;
- contrato de trabalho a tempo indeterminado.

ii) Remuneração directa fixa, operacionalizada nos seguintes indicadores:
- remuneração directa fixa superior à definida no CCT para a respectiva categoria profissional;
- remuneração directa fixa de acordo com a definida no CCT para a respectiva categoria profissional;
- remuneração directa fixa inferior à definida no CCT para a respectiva categoria profissional;

iii) Remuneração directa variável, operacionalizada nos seguintes indicadores:
- existência de remuneração directa variável;
- ausência de remuneração directa variável.

* a dimensão carreira, operacionalizada num único indicador, a categoria profissional, aferindo-se a partir desta a posição dos agentes na estrutura hierárquica interna das empresas.

A combinação dos indicadores para cada uma das três situações de emprego consideradas, permite-nos aferir um índice caracterizador de cada uma delas, tipificando-as:

a) Na dimensão qualificação do trabalho, em desqualificado, não qualificado, qualificado e altamente qualificado, a partir das combinações expostas no quadro I.1.

b) Na dimensão precaridade, em precário e não precário, com base nos cruzamentos expostos no quadro I.2.

QUADRO I. 2
TIPIFICAÇÃO DA DIMENSÃO PRECARIDADE

INDICADORES / ÍNDICES	VÍNCULO JURÍDICO CONTRATUAL	REMUNERAÇÃO DIRECTA	
		FIXA	VARIÁVEL
PRECÁRIO	Contrato de trabalho a tempo determinado	Inferior, de acordo ou superior ao CCT	Existente ou ausente
	Contrato de trabalho a tempo indeterminado	Inferior ou de acordo ao CCT	Ausente
NÃO PRECÁRIO	Contrato de trabalho a tempo indeterminado	De acordo ao CCT	Existente
	Contrato de trabalho a tempo indeterminado	Superior ao CCT	Existente ou ausente

Saliente-se que são considerados indicadores de precaridade: o contrato de trabalho a tempo determinado, a remuneração directa fixa de acordo ou inferior à estabelecida no CCT e a ausência de remuneração directa variável. Contudo se a existência de uma remuneração directa variável estiver associada a um contrato de tempo indeterminado e a uma remuneração directa fixa de acordo com a definida no CCT estamos face a uma situação de não precaridade, na medida em que consideramos que a primeira pode, eventualmente, compensar o baixo nível da remuneração directa fixa, que por si só constitui um indicador de precaridade.

São considerados indicadores de não precaridade o contrato de trabalho a tempo indeterminado e a remuneração directa fixa superior à estabelecida no CCT, esteja esta ou não associada à existência de remunerações directas variáveis.

c) na dimensão carreira, em não titular, titular, em transição e chefia. Este tipo de categorização permite agregar a multiplicidade de categorias profissionais encontradas, da mesma forma que procura colmatar todos os problemas inerentes à utilização da ENQ como grelha de classificação.

Destaque-se que as categorias profissionais definidas como "não titular" abrangem os indivíduos na situação de praticantes/aprendizes ou estagiários, enquanto as designadas de "em transição" se reportam aos sujeitos com categorias profissionais intermédias entre a de "não titular" e "titular", encontrando-se em percurso de ascensão de que é típico o caso da categoria profissional de "ajudante" no domínio do CCT do sector têxtil. A distinção realizada entre "titular" e "chefia" encontra a sua explicação no facto de apesar de estes últimos serem também titulares de uma categoria profissional, ocuparem uma posição hierárquica superior no interior das empresas, pelo que consideramos pertinente o seu tratamento diferenciado.

Apesar de clarificados os procedimentos de tipificação que poderiam suscitar dúvidas de interpretação, releve-se que estas classificações constituem tipificações puras construídas independentemente das realidades laborais das empresas onde procedemos à avaliação das trajectórias profissionais. Daí que, em alguns casos, detendo nós um conhecimento aprofundado das características das situações de emprego dos agentes, se tenha procedido a interpretações mais particularizadas na definição dos índices, tendo em conta as especificidades das empresas sobretudo ao nível da dimensão qualificação do trabalho e da dimensão precaridade.

Apresentados os procedimentos de categorização que presidem à tipificação das três dimensões caracterizadoras de cada uma das situações de emprego, procedemos à sua análise diacrónica, em que comparamos no tempo os valores obtidos para cada índice de cada uma das dimensões consideradas. Deste modo, foi possível definir um padrão tipificador de carácter diacrónico das trajectórias profissionais em cada dimensão. Os valores assumidos pelo padrão tipificador foram qualificados de "evolutivo", "estável" e "regressivo" de modo a medirmos com maior precisão a tendência da trajectória profissional resultante do impacto das estratégias de formação. Nesta avaliação dinâmica foi usado como critério privilegiado de aferição a comparação entre a situação de emprego imediatamente anterior a frequência das acções de formação e a situação de emprego actual, o que se justifica:

- pelo pressuposto teórico-empírico de que a situação de emprego que antecede a frequência das acções de formação representa já uma "capitalização" do percurso anterior dos sujeitos nas empresas, e repercute a sua evolução ou não relativamente à situação de emprego inicial;
- pelo facto do balanço comparativo ter fundamentalmente em consideração a tendência geral de evolução da trajectória profissional, enfatizando-se, por isso, a última situação de emprego porque, por um lado, é a que resulta do momento posterior à frequência das acções de formação e, por outro, porque, ao ser analisada alguns anos após a sua prossecução, considera-se reflectir os impactos daquelas nas trajectórias profissionais dos sujeitos;
- pelo próprio objectivo de avaliação de impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais.

Assim, na aferição diacrónica dos diferentes padrões agregadores que caracterizam os tipos de trajectórias profissionais, obtemos:

a) no padrão tipificador da dimensão qualificação do trabalho, os tipos de trajectórias sistematizadas no quadro seguinte:

QUADRO I. 3
PADRÃO TIPIFICADOR DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS: DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO

SITUAÇÕES DE EMPREGO / PADRÕES TIPO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	INICIAL	ANTERIOR À FORMAÇÃO	ACTUAL
DESQUALIFICANTE REGRESSIVO	D / NQ	NQ / Q	D
DESQUALIFICANTE ESTÁVEL	D	D	D
NÃO QUALIFICANTE ESTÁVEL	D / NQ	NQ	NQ
NÃO QUALIFICANTE EVOLUTIVO	D	D	NQ
QUALIFICANTE ESTÁVEL	D / NQ / Q	Q	Q
QUALIFICANTE EVOLUTIVO	NQ	D / NQ	Q
ALTAMENTE QUALIFICANTE ESTÁVEL	D / NQ / Q	AQ	AQ
ALTAMENTE QUALIFICANTE EVOLUTIVO	NQ / Q	Q	AQ

LEGENDA: D - Desqualificante
NQ - Não Qualificante
Q - Qualificante
AQ - Altamente Qualificante

b) no padrão tipificador da dimensão precaridade, os tipos de trajectórias esquematizadas no quadro seguinte:

QUADRO I. 4
PADRÃO TIPIFICADOR DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS: DIMENSÃO PRECARIDADE

SITUAÇÕES DE EMPREGO / PADRÕES TIPO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	INICIAL	ANTERIOR À FORMAÇÃO	ACTUAL
PRECARIZANTE REGRESSIVO	NP	NP	P
PRECARIZANTE ESTÁVEL	P	P	P
NÃO PRECARIZANTE ESTÁVEL	P / NP	NP	NP
NÃO PRECARIZANTE EVOLUTIVO	P	P	NP

LEGENDA: P - Precarizante
NP - Não Precarizante

c) no padrão tipificador da dimensão carreira, os tipos de trajectórias sintetizados no quadro seguinte:

QUADRO I. 5
PADRÃO TIPIFICADOR DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS: DIMENSÃO CARREIRA

SITUAÇÕES DE EMPREGO / PADRÕES TIPO DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	INICIAL	ANTERIOR À FORMAÇÃO	ACTUAL
EM TRANSIÇÃO	TR / NT	TR / NT	TR / NT
TITULAR ESTÁVEL	T / NT / TR	T	T
TITULAR EVOLUTIVO	NT	NT / TR	T
CHEFIA ESTÁVEL	NT / C	C	C
CHEFIA EVOLUTIVO	T	T	C

LEGENDA: NT - Não Titular
T - Titular
TR - Em Transição
C - Chefia

A tipificação final das trajectórias profissionais internas resulta do cruzamento entre si dos diferentes padrões tipificadores de carácter diacrónico obtidos para cada uma das dimensões em análise. Como critério de ponderação, optou-se por considerar a tendência mais marcante das trajectórias profissionais em termos do grau de transformação ou não resultante das estratégias de formação, isto é, em termos da sua evolução, estabilidade ou regressão. Neste sentido, para aferir com maior precisão o impacto das estratégias de formação nas trajectórias profissionais, medindo o seu grau de transformação global, as trajectórias foram finalmente tipificadas com os qualificativos:

- "com progressão", que caracteriza as trajectórias profissionais pautadas por uma tendência evolutiva;
- "sem evolução", que corresponde a trajectórias profissionais estáveis sobre as quais as estratégias de formação não tiveram quaisquer efeitos inflectores;
- "com involução", que caracteriza as trajectórias profissionais marcadas por uma situação de regressão;
- "indefinidas", que caracteriza as trajectórias profissionais em que não foi possível apurar uma tendência dominante dada a dispersão dos seus padrões tipificadores.

O resultado desta avaliação concretiza-se na tipificação final de trajectórias profissionais sistematizadas no quadro I.6.

QUADRO I. 6
TIPIFICAÇÃO FINAL DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS

PADRÕES POR DIMENSÃO / TIPOS DE TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS	QUALIFICANTE DO TRABALHO	PRECARIZANTE	CARREIRA
DESQUALIFICANTE, PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	D Estável	P Estável	T Evolutivo
DESQUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	D Regressivo	NP Estável	T Estável
	D Estável	NP Estável	T Estável
NÃO QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	NQ Estável	P Estável	T Estável
	NQ Regressivo	P Estável	T Estável
NÃO QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, TITULAR COM INVOLUÇÃO	NQ Regressivo	P Regressivo	T Estável
NÃO QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, EM TRANSIÇÃO INDEFINIDA	NQ Evolutivo	P Estável	Transição
NÃO QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	NQ Evolutivo	NP Estável	T Estável
	NQ Regressivo	NP Estável	T Estável
	NQ Estável	NP Evolutivo	T Estável
NÃO QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR INDEFINIDA	NQ Regressivo	NP Evolutivo	T Estável
NÃO QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR COM PROGRESSÃO	NQ Evolutivo	NP Evolutivo	T Evolutivo
QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	Q Estável	P Estável	T Estável
	Q Estável	P Estável	T Evolutivo
QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, TITULAR INDEFINIDA	Q Estável	P Regressivo	T Evolutivo
QUALIFICANTE, PRECARIZANTE, EM TRANSIÇÃO INDEFINIDA	Q Estável	P Regressivo	Transição
QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	Q Estável	NP Estável	T Estável
	Q Estável	NP Estável	T Evolutivo
	Q Estável	NP Evolutivo	T Estável
QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR COM PROGRESSÃO	Q Evolutivo	NP Evolutivo	T Estável
	Q Evolutivo	NP Evolutivo	T Evolutivo
ALTAMENTE QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, TITULAR SEM EVOLUÇÃO	AQ Estável	NP Estável	T Estável
ALTAMENTE QUALIFICANTE, NÃO PRECARIZANTE, EM TRANSIÇÃO INDEFINIDA	AQ Evolutivo	NP Estável	Transição

LEGENDA: D - Desqualificante
NQ - Não Qualificante
Q - Qualificante
AQ - Altamente Qualificante

P - Precarizante
NP - Não Precarizante

T - Titular [a)]

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

ANEXO F

PERFIS PROFISSIONAIS.

PERFIS PROFISSIONAIS.

-->AFINADOR - TÉCNICO DE MANUTENÇÃO

1. Descrição genérica das actividades

O Afinador é o trabalhador que regula as máquinas têxteis em função das características da fabricação a realizar, efectua trabalhos de manutenção e de reparação de avarias. Realiza os três grandes conjuntos de tarefas ou apenas algumas daquelas, o que é condicionado pelas próprias especificidades da organização do trabalho na empresa.

Executa um trabalho diversificado na medida em que o Afinador tem de adaptar as suas intervenções ao tipo de equipamento e ao tipo de avaria. Contudo, pode assumir um carácter mais especializado se o Técnico for especialista num determinado tipo de máquinas, situação esta frequente no equipamento de tecelagem.

O tipo de trabalho pode assumir um carácter automatizado, quando implica uma intervenção em equipamento automático, nomeadamente ao nível da electrónica, sendo neste caso menos frequentes as intervenções humanas, ou mecânico-manual, quando pressupõe uma intervenção em equipamento de tipo mecânico.

O Afinador ocupa na generalidade vários postos de trabalho. Estes podem ser semelhantes, quando as máquinas com que trabalha funcionam de forma idêntica, ou diferentes, tendo neste caso a seu cargo equipamentos diferentes.

Pode exercer o seu trabalho isoladamente ou estar integrado numa equipa de Afinadores e/ou de Montadores de Teia.

2. Enumeração das actividades

O trabalho do Afinador - Técnico de Manutenção contempla três grandes áreas de intervenção:

a) regulação, na qual:
- interpreta a ficha técnica, que define as características do tecido;
- prepara o material para adaptar a máquina à nova fabricação;
- regula a máquina e as suas diferentes peças;
- efectua um ensaio para verificar se a regulação está correcta;
- ajuda o Montador de Teia no trabalho a jusante do realizado.

b) manutenção, na qual:
- efectua trabalhos de manutenção preventiva.

c) reparação, na qual:
- intervém quando a máquina pára ou quando há um defeito do produto;
- procura identificar a causa da avaria ou do defeito, elaborando um diagnóstico;
- repara a máquina.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

No domínio da regulação, regula o equipamento a partir da ficha técnica que identifica o tipo de regulação a realizar.

A manutenção e a reparação implicam que o Afinador seja detentor de conhecimentos técnicos previamente adquiridos, se recorra de manuais e/ou do seu superior hierárquico.

3.2. Controlo

Autocontrolo do trabalho em função das especificidades técnicas da intervenção.

3.3. Consequência dos erros

Defeitos no produto e insuficiente ou mau rendimento da máquina.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com outros Afinadores, com o superior hierárquico e com os operacionais que trabalham com o equipamento que regula, prepara e conserva, nomeadamente com os Montadores de Teia. Pode também ter de recorrer a outros profissionais da manutenção, nomeadamente Serralheiros Civis e Electromecânicos.

4. Qualidades requeridas

- Capacidades de concepção (interpretação, compreensão da complexidade e abstracção).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação interfuncional).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado.
- Formação profissional técnica em mecânica e/ou electrónica.
- Experiência profissional preferencial.

-->BOBINADOR OU CANELEIRO

1. Descrição genérica das actividades

O Bobinador ou Caneleiro é o trabalhador que alinha e vigia o funcionamento de uma máquina destinada a encher bobines ou canelas com fio.

O trabalhador ocupa um posto de trabalho, caso esteja sempre a trabalhar na mesma máquina de encher bobines ou canelas, ou pode estar afecto a vários postos de trabalho semelhantes, se executar o seu trabalho em mais do que uma máquina, neste caso geralmente automatizadas.

As máquinas com que trabalham podem ser do tipo mecânico-manual ou automatizadas, o qual condiciona o próprio conteúdo do trabalho. No primeiro caso, o trabalhador coloca as bobines ou canelas, passa o fio manualmente pelos tensores e prendê-os àquelas. Acciona a máquina e vigia-a, emendando o fio se este parte. Se se tratarem de máquinas bobinadeiras, necessita ainda de colocar parafina nas parafinadoras para amaciar o fio. Na execução deste trabalho com equipamento automático, a máquina bobina o fio segundo as especificações que lhe são introduzidas. O Bobinador ou Caneleiro vigia a máquina e retira as bobines. A máquina emenda automaticamente o fio quando este parte.

Quer num caso, quer noutro, o trabalho é especializado, parcelar e repetitivo, pois o trabalhador realiza um pequeno número de operações semelhantes.

2. Enumeração das actividades

- Lê as especificações relativas à quantidade de fio a bobinar ou canelar.
- Coloca as bobines ou as canelas na máquina.
- Passa o fio pelos tensores, parafinados ou não, e prende-os às bobines ou canelas.
- Acciona a máquina.
- Vigia a máquina.
- Emenda o fio se este parte, caso se trate de um trabalho do tipo mecânico-manual.
- Retira a bobine ou a canela e corta o fio à mão.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com o tipo de fio e o número de metros a bobinar ou canelar. Caso se trate de uma máquina automática, a ficha técnica contém as especificações dos comandos a introduzir.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

- Ausência de fio na secção de urdir.
- Desperdício de matérias-primas.

3.4. Relações funcionais

Trabalho isolado, em que se recorre excepcionalmente ao superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (vigilância e atenção).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico primário.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->BRANQUEADOR DE PRODUTOS TÊXTEIS

1. Descrição genérica das actividades

O Branqueador é o trabalhador que realiza actividades de tratamento prévio do tecido ou do fio com substâncias químicas adequadas para branquear ou para descolorar.

O trabalhador pode estar apenas afecto a uma máquina de branqueamento ou ser responsável por várias máquinas, efectuando igualmente outras tarefas prévias, tais como a desencolagem. Neste sentido ocupará, respectivamente, um só posto de trabalho ou vários postos de trabalho semelhantes. O trabalho tende a ser predominantemente automatizado.

Caso o trabalhador esteja afecto apenas a uma máquina, o seu trabalho assume um carácter especializado. Se estiver inserido numa equipa, ocupando vários postos de trabalho, o conteúdo do trabalho tenderá a ser diversificado na medida em que as diferentes máquinas correspondem a tratamentos diferenciados de que é objecto o tecido e, logo, à execução de tarefas distintas. Contudo, não deixa de ser, em ambos os casos, um trabalho rotineiro e parcelar.

2. Enumeração das actividades

- Lê a ficha técnica, assegura-se da correspondência do tecido que vai branquear.
- Prepara o respectivo banho.
- Abre a válvula de alimentação de água, de vapor, de ar comprimido e o acelerador de água.

- Coloca o tecido na máquina, regulando a velocidade de andamento.
- Acciona a máquina.
- Vigia o funcionamento da máquina, procedendo à sua regulação automática no visor electrónico.
- Controla o nível dos banhos, a temperatura e a pressão do vapor.
- Efectua correcções por adição.
- Esvazia a máquina e limpa-a.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica, bem como, por vezes, do superior hierárquico.

3.2. Controlo

- Autocontrola o trabalho.
- Retira sistematicamente amostras para serem analisadas pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Impede um correcto tingimento do tecido ou do fio e uma correcta estampagem do tecido.

3.4. Relações funcionais

Trabalho isolado ou em equipa, relacionando-se, neste último caso com os colegas de trabalho. Recorre ao superior hierárquico caso surja algum problema.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (capacidade de julgar e atenção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->CARDADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Cardador é o trabalhador que alimenta o funcionamento das cardas. Abre, paraleliza e homogeneiza as fibras, para transformar as mantas numa fita homogénea. Coloca o rolo da manta na carda. Acciona a máquina e vigia a prossecução do trabalho.

Ocupa o mesmo posto de trabalho ou vários semelhantes, tendo neste último caso, várias máquinas sob sua responsabilidade. Trata-se, geralmente, de um trabalho executado isoladamente, com algumas excepções em que existe uma equipa de Cardadores responsável por um conjunto de equipamentos de cardagem.

O trabalho assume um carácter mecânico-manual ou automatizado. Em qualquer caso implica a realização de um conjunto de tarefas várias, mas que se repetem quotidianamente.

2. Enumeração das actividades

- Põe o rolo da manta na carda.
- Providencia os cilindros por onde a manta vai passar.
- Acciona a máquina.
- Vigia o funcionamento da máquina.
- Vigia a qualidade da manta.
- Substitui os rolos.
- Retira a manta.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica, caso o trabalho detenha algum especificidade particular. Doutro modo, é um trabalho rotineiro, sem quaisquer especificações técnicas.

3.2. Controlo

Autocontrolo do trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Defeitos no produto, eventualmente detectáveis a jusante.

3.4. Relações funcionais

Caso se trate de um trabalho isolado, não mantém relações funcionais; se o trabalho for realizado em equipa, estabelece relações com os outros Cardadores. Em qualquer das situações, se surgirem problemas recorre ao superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (vigilância e atenção).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Operário semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Nenhum em especial.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->CARREGADOR/TRANSPORTADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Carregador/Transportador é o trabalhador que carrega, descarrega e arruma mercadorias em vagões, carros e outros locais de armazenamento e transporte.

Executa um trabalho isolado e/ou em equipa, o qual é especializado, repetitivo e monótono.

2. Enumeração das actividades

- Transporta manualmente a mercadoria, utilizando um carro de mão ou outro meio de transporte auxiliar para o respectivo local.
- Dispõe e arruma a mercadoria procurando obter um acondicionamento adequado, atendendo à fragilidade daquela e ao espaço disponível.
- Fixa a mercadoria com cabos, fitas ou outros materiais, aplicando-lhe calços de travamento, acolchoamento ou coberturas.
- Descarrega os veículos.
- Retira os produtos do local de armazenamento.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções, geralmente orais, sobre o trabalho a realizar, que executa sem especificações técnicas.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, apesar de se encontrar subordinado a outrem, que supervisiona, de forma não muito rígida, o seu trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade das matérias-primas e do produto final.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o colega de trabalho se o executar em equipa e com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de coordenação (trabalho em equipe).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional não qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Nenhum em especial.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->CHEFE DE SECÇÃO OU ENCARREGADO

1. Descrição genérica das actividades

O Chefe de Secção é o trabalhador que supervisiona um grupo de operacionais de uma secção ou de uma etapa do processo de fabricação, enquanto o Encarregado supervisiona os trabalhadores de várias secções.

Recebe do superior hierárquico ordens de trabalho e orienta-o de modo a assegurar o correcto funcionamento da(s) secção(ões). Supervisiona os trabalhadores que tem sob sua responsabilidade.

Comunica ao superior hierárquico os resultados alcançados e possíveis problemas que não disponha de capacidade de resolução, nomeadamente se tiver necessidade de recorrer à secção de manutenção. Contudo, na generalidade intervém directa e autonomamente na resolução de disfuncionamentos.

A supervisão pressupõe um trabalho de controlo que contempla várias tarefas: a afectação dos trabalhadores aos seus postos de trabalho, o aprovisionamento das matérias-primas, o funcionamento dos equipamentos produtivos, a qualidade da produção, os modo de execução do trabalho, etc..

O trabalho que realiza constitui-se como um trabalho em equipa com os operacionais que supervisiona. Ocupa postos de trabalho diferentes na medida em que coordena todos os postos de trabalho de uma ou várias secções. Constitui um trabalho geralmente diversificado e enriquecido.

2. Enumeração das actividades

- Organiza o trabalho em função de uma avaliação a que procede sobre o modo como decorre o trabalho na(s) secção(ões), sobre o desempenho dos trabalhadores em laboração e do funcionamento do equipamento.
- Distribui as ordens de trabalho e assegura a afectação dos trabalhadores necessários

aos respectivos postos de trabalho.

- Verifica o aprovisionamento das matérias-primas.
- Supervisiona o decurso do trabalho.
- Em caso de incidente, diagnostica e resolve o problema ou coloca-o ao seu superior hierárquico ou à secção de manutenção, caso não disponha de capacidade de resolução.
- Executa tarefas de regulação do equipamento.
- Verifica a qualidade do produto, com o eventual recurso a testes de qualidade.
- Regista os dados finais da produção e da actividade de cada trabalhador.
- Entrega o registo ao superior hierárquico.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Obedece a um plano de trabalho, onde constam as respectivas especificações do produto.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho. Detém autonomia nas suas funções, sendo controlado apenas do ponto de vista técnico, pelo Director de Produção.

3.3. Consequência dos erros

Várias, afectando a prossecução do processo produtivo e a qualidade do produto.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações variadas, nomeadamente com outros Chefes de Secção e Encarregados, com os trabalhadores seus subordinados, Chefes de Equipa, Técnicos de Manutenção e Controladores da Produção.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção e compreensão da complexidade).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação interfuncional).

5. Nível de qualificação

Encarregado, Contramestre, Mestre e Chefe de Equipa.

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado.
- Experiência profissional longa.

-->CONFECCIONADOR DE AMOSTRAS

1. Descrição genérica das actividades

O Confeccionador de Amostras é o trabalhador que realiza a confecção e preparação de amostras, mostruários ou cartazes para serem apresentados pelos serviços comerciais de vendas.

O seu trabalho pode ser executado isoladamente ou em equipa. Assume um carácter manual (ex.: no caso da preparação da amostra) e/ou intelectual (ex.: no caso da referenciação de cores e controlo de *stocks* para fornecer informações aos vendedores). Executa um trabalho diversificado que, no primeiro caso, surge com um carácter repetitivo e monótono, enquanto no segundo é tendencialmente enriquecido. Ocupa sempre o mesmo posto de trabalho ou vários postos de trabalho no interior da secção de amostras.

2. Enumeração das actividades

- Confecciona manualmente os cartazes de amostras: corta e cola o tecido no cartaz.
- Identifica as especificações da amostra: tipo de tecido, número de cores, referência da cor.
- Controla os *stocks* existentes fornecendo as respectivas informações aos Vendedores.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções precisas do superior hierárquico sobre as tarefas a realizar.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, sendo supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do serviço prestado ao cliente, nomeadamente por intermédio das actividades dos Técnicos de Vendas.

3.4. Relações funcionais

Estabelece contactos com o armazém de produtos finais, com Vendedores e com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção e concentração).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação interfuncional).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado.
- Aprendizagem de média duração no posto de trabalho.

-->CONFERENTE

1. Descrição genérica das actividades

O Conferente é o trabalhador que segundo directrizes verbais ou escritas de um superior hierárquico, confere e separa lotes de matérias-primas, componentes ou produtos com vista ao seu acondicionamento e/ou expedição, podendo registar a entrada e/ou saída de mercadorias.

Pode realizar um trabalho em equipa, quando exerce a sua actividade em conjunto com os que realizam o trabalho de armazenagem, recepção e expedição de produtos e matérias--primas. Pode igualmente tratar-se de um trabalho isolado.

O trabalho assume um carácter especializado, parcelar e repetitivo, pois o Conferente repete quotidianamente as tarefas e ocupa sempre o mesmo posto de trabalho. Caso efectue outro tipo de trabalhos no armazém, poderá ocupar vários postos de trabalho que contudo são semelhantes entre si.

2. Enumeração das actividades

- Recebe uma ordem oral e/ou escrita dos lotes de componentes, matérias-primas ou produtos a conferir e/ou separar.
- Confere e separa componentes, matérias-primas ou produtos.
- Prepara a sua expedição ou envia-os para a secção da empresa afecta a tal função.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções verbais e/ou escritas do superior hierárquico.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, sendo supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Os erros são dificilmente detectáveis e ocasionam disfuncionamentos no trabalho a montante. Se se tratam de erros com repercussões no cliente dá origem a devoluções.

3.4. Relações funcionais

Estabelece contactos com os outros colegas do armazém (Embalador, Auxiliar de Armazém, etc. .) e com o superior hierárquico de quem muitas vezes recebe as ordens de trabalho.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (concentração e atenção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->CONTROLADOR DE PRODUÇÃO

1. Descrição genérica das actividades

O Controlador de Produção é o trabalhador que regista os valores da produção de modo a garantir o cumprimento dos programas previamente definidos. A partir da respectiva ficha técnica, verifica os parâmetros da produção em termos de, nomeadamente, características do tecido, regulação da máquina e tempo de produção. Em caso de desvio às normas estabelecidas, procede à sua correcção ou providencia a mesma.

Trata-se de um trabalho isolado exercido num gabinete de controlo da produção, em que este é realizado informaticamente ou de uma actividade em que se alterna o trabalho de gabinete com um controlo directo na produção, junto das máquinas e dos respectivos trabalhadores.

Executa sempre as mesmas tarefas, ainda que estas assumam um carácter diversificado e enriquecido.

2. Enumeração das actividades

- Interpreta a ficha técnica.
- No gabinete e/ou junto da máquina em causa regista os parâmetros.
- Analisa os parâmetros obtidos.
- Comunica os ajustamentos a realizar caso haja necessidade, podendo ele próprio efectuá-los.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Defeitos nos produtos fabricados, eventualmente detectáveis pelos trabalhadores.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o Planificador da produção e com os operacionais.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção e compreensão da complexidade).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de coordenação (trabalho em equpa).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado.
- Aprendizagem longa na função.
- Experiência profissional preferencial.

-->DEBUXADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Debuxador é o trabalhador responsável por toda a parte técnica de tecelagem. Organiza os lotes para a fabricação dos tecidos e executa os cálculos respectivos. Cria os desenhos esquematizando a textura, a forma, a dimensão e a combinação das cores dos tecidos a fim de obter amostras que obedeçam às normas e exigências da moda e às solicitações do cliente.

No caso de existirem Desenhadores trabalhando em interacção com o Debuxador, os primeiros são os criadores e os segundos os concretizadores técnicos do desenho, tendo em conta as suas características, as exigências do cliente e do processo produtivo da empresa. Assim sendo, executa um trabalho isolado ou em equipa, que assume um carácter manual ou mesmo semi-automatizado.

2. Enumeração das actividades

- Elabora colecções de amostras baseadas nos ditames da moda, para o que recorre às mais variadas fontes (revistas, jornais, feiras, solicitações de clientes). Caso exista um Desenhador, estas tarefas estão-lhe privilegiadamente afectas.
- Verifica a qualidade dos fios e matérias-primas a aplicar no fabrico.
- Elabora os orçamentos respectivos.
- Ensaia e testa a resistência, a torção, o peso, a espessura, a fricção e outras características dos fios a fim de se certificar que os tecidos apresentem a densidade, a contracção e o "toque" requeridos.
- Determina a estrutura da trama e a urdidura de amostras e cria graficamente desenhos onde estas são esquematizadas.
- Fornece especificações técnicas relativas ao pente, remissa, urdido e desenho com vista à obtenção da textura dos diversos padrões.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Pode receber ou elaborar ele próprio as instruções relativas ao desenho da amostra.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

O erro nas suas especificações afectam determinantemente o produto final que será produzido de forma desviante.

3.4. Relações funcionais

Estabele relações com o(s) Desenhador(es) e com toda a parte produtiva, nomeadamente com o Director de Produção.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (concentração e capacidade de julgar).
- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção, compreensão de complexidade e criatividade/imaginação).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter- funcional).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado ou formação técnico-profissional.
- Aprendizagem longa na função.
- Experiência profissional preferencial.

-->DESENHADOR (têxtil de tecidos)

1. Descrição genérica das actividades

O Desenhador é o trabalhador que desenha modelos de estampados ou de tecidos. Pode realizar um trabalho original de concepção própria do desenho, tendo em conta as tendências ditadas pela moda, consultando documentação diversa e visitando exposições, ou desenhar o modelo segundo as especificações da encomenda do cliente.

Efectua um estudo das condições de exequibilidade do desenho em termos de exigências técnicas, qualidade, estética do produto, processo de fabrico, etc. .

Desenha manualmente ou em sistema informatizado (CAD) o cróqui do desenho e discute o resultado com a direcção da empresa e/ou com o cliente. Quando aprovado o cróqui, dá sequencialidade ao trabalho. O desenho é reproduzido em misonetes (no caso da estamparia) ou elaborado o seu *rapport* (no caso da tecelagem). Pode orientar o trabalho dos outros Desenhadores ou de Debuxadores.

No caso do Desenhador realizar um trabalho destinado a um processo de estampagem tem de ter presente todo um conjunto de especificidades quer do desenho, quer do tecido, designadamente as suas características (espessura e textura), a sobreposição das cores e a distribuição do desenho no tecido. Trata-se de uma actividade que decorre em grande parte de um trabalho de equipa, fundamentalmente com o colorista e o misonetista. A elaboração da misonete implica um trabalho de gravação do desenho e respectivas cores por intermédio de uma técnica laser ou fotoeléctrica.

No caso de se tratar de um desenho de tecido destinado a um processo de tecelagem, a elaboração do *rapport* pressupõe todo um trabalho técnico de especificação das cores, do número de fios de cada cor e da dimensão do tecido.

O trabalho do Desenhador pode ser desempenhado em equipa ou isoladamente, dependendo da dimensão da empresa, da organização da secção e da fase onde o próprio Desenhador se encontra inserido no processo de criação e operacionalização do desenho.

Globalmente é um trabalho diversificado e enriquecido. Contudo, se o Desenhador, na fase posterior à criação do desenho, estiver especializado numa só actividade, por exemplo, gravar o desenho na misonete, o seu trabalho é especializado e repetitivo, estando sempre afecto a um mesmo posto de trabalho.

2. Enumeração das actividades

- Estuda as tendências da moda e do *design*, visitando feiras, exposições, etc..
- Reúne com os Técnicos de Produção e/ou de Venda e/ou com a direcção da empresa de modo a conciliar as qualidades estéticas e de utilidade do produto, as exigências dos clientes potenciais ou reais com as especificidades técnicas (materiais, condicionalismos do processo produtivo, características do tecido/fio, distribuição e sobreposição das cores no tecido, etc.).
- Elabora o cróqui do novo modelo manualmente ou em sistema informatizado (CAD).
- Discute o cróqui com a direcção da empresa e/ou com o cliente em causa.
- Elabora os respectivos ajustamentos decorrentes das conclusões a que se chegou na fase anterior.
- Realiza ou dá a realizar a outro Desenhador ou Debuxador a reprodução do desenho para ser gravado na misonete ou para ser elaborado o *rapport*.
- O Desenhador, o Debuxador ou o Misonetista reproduz o desenho manualmente ou informaticamente.
- É realizada a gravação na misonete ou elaborado o rapport.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções do cliente ou da direcção da empresa na fase da criação do cróqui. Nas fases posteriores obedece a instruções precisas, por interpretação de uma ficha técnica, se se limitar a reproduzir o desenho. Doutra forma cria-o ele próprio.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Afecta as especificidades e características básicas do produto final.

Em fases intermédias, podem ser detectados defeitos eventualmente na confecção da amostra.

3.4. Relações funcionais

Na fase inicial, mantém relações com os Técnicos de Produção e de Vendas e com a direcção da empresa. Posteriormente, implica relações com os restantes Desenhadores, o Debuxador, o Misonetista e com os Estampadores.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção, compreensão da complexidade e criatividade/imaginação).
- Capacidade de percepção (concentração, capacidade de julgar e atenção).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter-funcional).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

- Desenhador Principal: Profissional altamente qualificado (produção).
- Desenhador-Chefe: Profissional altamente qualificado (produção).
- Desenhador mais de 6 anos: Profissional qualificado (produção).
- Desenhador de 3 a 6 anos: Profissional qualificado (produção).
- Desenhador até 3 anos: Profissional qualificado (produção).
- Desenhador Estagiário (2ª fase): Praticante/aprendiz.
- Desenhador Estagiário (1ª fase): Praticante/aprendiz.

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário complementar ou formação técnico-profissional.
- Aprendizagem longa na função.
- Experiência profissional preferencial.

-->EMBALADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Embalador é o trabalhador que condiciona, embala e rotula os produtos para serem expedidos. Realiza um trabalho essencialmente manual. Eventualmente pode ser auxiliado pela utilização de determinadas máquinas de embalagem ou aparelhos de elevação para deslocar os produtos, assumindo, neste caso, o seu trabalho um carácter mecânico-manual.

Pode tratar-se de um trabalho realizado em linha, quando o trabalhador apenas executa uma operação (ex.: rotulação), sendo o trabalho prosseguido por um outro trabalhador; em equipa, quando na secção de embalagem se constitui uma equipa de trabalhadores que podem, eventualmente, rodar entre postos de trabalho; ou isolado, quando o trabalhador executa as várias operações fixo no seu posto de trabalho.

O trabalho na generalidade especializado, assume um carácter parcelar e repetitivo.

2. Enumeração das actividades

- Embala o produto com o material indicado.
- Prepara a embalagem para a expedição, nomeadamente colando e rotulando.
- Especifica a identificação do destinatário.
- Pode transportar os produtos embalados para a expedição.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com as especificaçõesdo cliente, do material a utilizar para a embalagem e para o rótulo.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalhado, apesar de supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

A colocação errada das especificações do cliente, podem conduzir à devolução da encomenda.

3.4. Relações funcionais

Caso se trate de um trabalho isolado estabelece relações apenas com o superior hierárquico. Doutro modo, o trabalho de equipa ou em linha implica que para além desta, estabeleça igualmente relações com os colegas de trabalho.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (concentração).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional não qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->EMPREGADO DE SERVIÇOS DE PESAGEM (PESADOR DE FIOS E PESADOR DE DROGAS)

1. Descrição genérica das actividades

Caso se trate de um Pesador de Fios, o trabalhador tem como actividades a contagem, pesagem ou medição do fio, bem como a realização dos respectivos registos. Se se tratar de

um Pesador de Drogas, o trabalhor interpreta as fórmulas transmitidas pelo superior hierárquico, sendo responsável pela pesagem de drogas necessárias a determinada produção, bem como pelo próprio armazém de drogas.

Ambos pesam as mercadorias, matérias-primas e produtos vários e executam os registos apropriados.

Realizam o trabalho de forma isolada, ocupando sempre o mesmo posto de trabalho e executando tarefas especializadas, repetitivas e monótonas.

2. Enumeração das actividades

- Interpreta fórmulas pré-determinadas de pesagem.
- Coloca ou orienta a colocação de mercadorias ou matérias-primas nos estrados da balança ou noutros dispositivos de pesagem.
- Regista o seu valor.
- Regista os materiais pesados e o trabalho realizado.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe ordens verbais ou instruções de uma ficha técnica sobre as pesagens a realizar.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Provocam disfuncionamentos em todas as funções a jusante: no caso do Pesador de Drogas, nos domínios do tingimento e do branqueamento; no caso do Pesador de Fios, nas áreas da bobinagem e consequentemente da urdissagem.

3.4. Relações funcionais

Estabelece fundamentalmente relações com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (capacidade de julgar e concentração).

Caso se trate do Pesador de Drogas, para além desta, exige:

- Capacidade de concepção (interpretação).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

Pesador de Fios:

- Ensino básico primário.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

Pesador de Drogas:

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

-->ENGOMADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Engomador é o trabalhador que executa as suas actividades numa máquina de engomagem que impregna a teia de uma goma conferindo-lhe as características físicas necessárias para ser submetida a operações de tecelagem. O objectivo é transmitir ao fio a resistência à abrasão e às tensões a que vai ser submetido no trabalho de tecelagem, conservando a sua elasticidade.

É comum existir na secção de engomagem, uma engomadora mecânica destinada aos trabalhos de amostragem, enquanto o trabalho quotidiano em grandes quantidades é realizado numa engomadora automática. Em qualquer uma das situações, o trabalho é realizado por uma equipa composta por dois trabalhadores, em que no primeiro caso o tipo de trabalho é mecânico-manual, enquanto no segundo trata-se de um trabalho semi-automatizado, pois implica todo um trabalho prévio de preparação que é manual.

As operações prévias necessárias são realizadas pelo Engomador e o Ajudante de Engomador que trabalham sempre em conjunto, ainda que, a partir do momento em que o tecido entra na engomadora, ocupem nela diferentes posições segundo as tarefas que estão a realizar no momento.

O tipo de trabalho realizado é diversificado, na medida em que estes dois trabalhadores executam a totalidade das tarefas prévias necessárias para pôr em marcha a engomadora, controlando o seu funcionamento e executando todas as tarefas finais de retiragem do orgão com o fio engomado. Contudo, trata-se de um trabalho repetitivo, diferenciando-se apenas consoante as especificações técnicas do fio que se traduzem, em termos de prática laboral, na programação da engomadora por via do micro-processador segundo instruções previamente preparadas pelo serviço de planeamento e programação, e nos incidentes que é necessário resolver.

2. Enumeração das actividades

- Monta a teia ao emendar a nova teia à teia velha.
- Regula a tensão da teia, trabalhando no fieiro.
- Passa o pente na teia para eliminar irregularidades.
- Fixa uma pinça na teia para manter os fios no seu lugar.
- Coloca cordões entre as teias para facilitar a sua separação à saída.
- Faz avançar progressivamente a teia na máquina.
- Regula a máquina no que diz respeito: à tensão da teia tendo em conta a qualidade do fio, o grau de humidade e rapidez da encolagem; à pressão dos cilindros em função do fio; à temperatura em função da qualidade e do tamanho do tecido a que se destina.
- Prepara o banho de goma nos reservatórios (balseiros) aprovisionando-os de água e vapor, seguindo as fórmulas que figuram no documento que define as proporções a misturar.
- Acciona a máquina.
- Supervisiona o desenvolvimento da operação de encolagem, seguindo no écran do micro-processador as características do funcionamento (estado da goma e temperatura) e aprecia visualmente o comportamento da teia à saída da engomadora.
- Intervém rapidamente em caso de anomalias, nomeadamente em situações de quebra do fio à entrada no cilindro de secagem, ao impedir a formação de grumos no banho, regulando a temperatura.
- Limpa a máquina.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica onde se encontram especificados as características da produção, as regulações a realizar na máquina e a composição do banho. Pode ter necessidade de adaptar estas indicações tendo em conta determinados dados e a sua experiência profissinal.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Uma encolagem defeituosa tem consequências no trabalho a montante, nomeadamente na entrada de fios da trama, no número de quebras do fio e no bom funcionamento do tear.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o colega de trabalho e com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção, capacidade de julgar e vigilância).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico primário
- Aprendizagem de média duração no posto de trabalho.
- Experiência profissional prefencial de Ajudante de encolagem, Tecelão ou Urdidor.

-->ESTAMPADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Estampador é o trabalhador que procede à montagem das diferentes ferramentas, à regulação da máquina de impressão e ao seu aprovisionamento em tintas e tecido. Acciona a máquina de estampagem e vigia a impressão do tecido.

Geralmente é ajudado por dois operacionais que trabalham consigo em equipa: um, ajuda-o em todas as operações de montagem e de regulação; outro, participa na montagem das peças, assegura os aprovisionamentos (manipula os recipientes de cores, os instrumentos e as peças necessárias) e assinala os defeitos constatados à saída do tecido da máquina.

O tipo de trabalho pode assumir um carácter semi-automatizado ou mecânico-manual dependendo do equipamento utilizado. Trata-se de um conteúdo de trabalho que é na sua essência diversificado.

Geralmente os estampadores e ajudantes especializam-se num tipo de máquina ocupando sempre o mesmo posto de trabalho, ainda que possam variar ocupando postos de trabalho semelhantes.

2. Enumeração das actividades

O trabalho do Estampador contempla duas grandes áreas:

a) preparação, na qual:

- efectua o comando de cores;
- monta com os seus Ajudantes os rolos de impressão ou os quadros;
- determina e monta as engrenagens necessárias ao funcionamento dos rolos;
- regula com o ajudante a pressão, o aperto e os contrapesos das diferentes peças;

- acerta o desenho na máquina;
- verifica, com um viscosimetro e eventualmente à mão, a viscosidade das cores, propondo modificações ao superior hierárquico ou realizando-as ele próprio;
- alimenta, com ajuda do Ajudante, a máquina em cores e em tecido;
- procede a um ensaio e experimenta o desenvolvimento da operação com uma amostra, até obter a situação ideal;
- verifica se a amostra está em conformidade com o desenho e com as cores;

b) realização da impressão, na qual:

- acciona a máquina;
- regula a velocidade de entrada do tecido até à obtenção de uma produção óptima em qualidade e em quantidade;
- vigia o trabalho no écran de controlo, bem como a impressão no tecido;
- intervém rapidamente em caso de anomalia detectada, quer no écran quer no tecido, procedendo às regulações necessárias;
- participa com o auxílio dos Ajudantes na desmontagem e limpeza das diferentes peças da máquina.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de várias fichas técnicas: da ficha de planeamento, que indica as preparações a realizar na máquina; da ficha de impressão indicando o número de cores, o seu posicionamento, o tecido a imprimir, o desenho, as quantidades de nuances em cada cor.

Segundo estas instruções decide de acordo com a sua experiência e em função do tipo de tecido e de cores, o tipo de especificações necessárias a realizar na máquina de estampagem, efectuando-as, por experiência, no decurso da produção.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Os defeitos de impressão e as suas irregularidades põem em causa a qualidade de todas as fases de produção a jusante e, consequentemente, a produção final.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com os Ajudantes que estão sob a sua responsabilidade, para além de estar em relacionamento constante com o Colorista, com o Responsável do Armazém de material para o aprovisionamento das peças e com os Técnicos de Manutenção em caso de avarias técnicas.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção, vigilância e capacidade de julgar).
- Capacidade de concepção (interpretação e compreensão da complexidade).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter-funcional).
- Capacidades manuais (habilidade e destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário geral unificado ou formação técnico-profissional.
- Aprendizagem longa na função.
- Experiência profissional preferencial, nomeadamente de Ajudante.

-->FIANDEIRO

1. Descrição genérica das actividades

O Fiandeiro é o trabalhador que alinha e vigia o funcionamento de uma ou várias máquinas de fiação, a(s) qual(ais) transforma(m) as mechas de linho, cânhamo, juta ou sisal em fio.

Trata-se de um trabalho isolado num posto de trabalho, que consiste na vigilância de uma máquina ou várias máquinas, ou de um trabalho executado em grupo, caso haja um grupo de fiandeiros responsável por um conjunto de máquinas.

O trabalho de carácter mecânico-manual, assume uma forma de execução repetitiva e monótona.

2. Enumeração das actividades

- Coloca os recipientes das mechas nos fusos das máquinas.
- Passa as mechas pelos cilindros e, eventualmente, pelos pentes.
- Prende as mechas nas bobines.
- Acciona a máquina.
- Vigia a máquina.
- Intervém em caso de disfuncionamentos.
- Tira as bobines de fio.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Inexistentes, pois o trabalho assume um carácter repetitivo.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do produto, dado que é pouco provável a possibilidade de reparar o erro, dando origem a um fio defeituoso.

3.4. Relações funcionais

Caso exerça o seu trabalho isoladamente, estabelece relações com o superior hierárquico no sentido de resolução de qualquer disfuncionamento. Para além desta relação, estabelece contactos com os colegas de trabalho, caso esteja integrado numa equipa.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção e vigilância).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Nenhum em especial.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->GASEADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Gaseador é o trabalhador que opera, regula e vigia o funcionamento dos equipamentos que queimam as fibras salientes dos tecidos ou fios. A bobine de fio ou o rolo de tecido é colocado na máquina de gasear de modo a passar por uma lâmina e por queimadores.

O trabalhador coloca a bobine ou o rolo na máquina. Regula a posição da lâmina. Acende os queimadores, regula a intensidade da chama e a velocidade da bobine ou do rolo.

Trata-se de um trabalho isolado realizado sempre no mesmo posto de trabalho, sendo as tarefas executadas especializadas, parcelares e repetitivas. Constitui um trabalho de carácter mecânico-manual na medida em que exige uma intervenção do trabalhador.

2. Enumeração das actividades

- Coloca a bobine com o fio ou o rolo do tecido na máquina.
- Regula a posição da lâmina.
- Abre as válvulas da saída do gás.
- Acende os queimadores.
- Acciona a máquina.
- Regula a intensidade da chama e a velocidade dos rolos.
- Vigia o funcionamento das máquinas.
- Retira a bobine ou o rolo.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com as especificidades do fio ou tecido de modo a regular a máquina adequadamente.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, apesar de ser supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do tecido ou do fio, podendo ser detectáveis pelo revistador (no caso do tecido) ou do bobinador (no caso do fio).

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o superior hierárquico, caso surja qualquer problema com a máquina ou com o tecido ou fio.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (capacidade de julgar e atenção).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->LAVADOR DE TECIDOS

1. Descrição genérica das actividades

O Lavador de Tecidos é o trabalhador que lava os tecidos, utilizando máquinas apropriadas de lavar, hidroextractores ou *trumblers*, de modo a retirar-lhes gorduras, gomas,

excesso de corantes ou outras substâncias.

O Lavador pode trabalhar de forma isolada ou em equipa, o que depende do tipo de equipamento mais ou menos automatizado. Pode ocupar-se de uma ou várias máquinas simultaneamente, mas sempre em postos de trabalho semalhantes.

O seu trabalho assume um carácter especializado, repetitivo e monótono.

2. Enumeração das actividades

- Introduz o tecido na máquina, o qual passa pelos cilindros e rolos espremedores.
- Cose manual ou mecanicamente as duas extremidades do tecido.
- Abre a torneira que permite a entrada de água no reservatório e junta-lhe carbonato de sódio, sabão ou outros produtos nas quantidades previamente definidas.
- Acciona e regula a válvula de circulação de vapor para que o banho do tecido se efectue com uma temperatura adequada.
- Vigia o funcionamento da máquina.
- Enxagua o tecido numa máquina adequada (lavadeira ou despedideira).
- Escorre o tecido num hidroextractor.
- Eventualmente usa uma desvincadeira para eliminar enrugamentos do tecido.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica que especifica os produtos a utilizar e as respectivas dosagens.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, o qual também é supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do produto, bem como o trabalho de impressão.

3.4. Relações funcionais

Caso realize a actividade isoladamente estabelece relações apenas com o responsável pela secção de estamparia e com o superior hierárquico. Para além destas, estabelece contactos com os colegas de trabalho, se estiver integrado numa equipa.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção e vigilância).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional não qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Nenhuma em especial.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->LIMPADOR DE MÁQUINAS (de teares)

1. Descrição genérica das actividades

O Limpador de Máquinas é o trabalhador que, não montando nem desmontando máquinas, procede à sua limpeza.

Executa um trabalho isolado e especializado que se baseia na realização de tarefas repetitivas de carácter manual.

Ocupa postos de trabalhos diferentes, mas realiza sempre as suas funções no âmbito de máquinas mais ou menos idênticas.

2. Enumeração das actividades

- Limpeza das diferentes peças de máquinas sem as desmontar.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe uma ordem verbal de limpeza e executa-a sem qualquer especificação técnica.

3.2. Controlo

O Tecelão ou o Montador de Teias controlam a qualidade do seu trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Afectam a qualidade e o rendimento da máquina.

3.4. Relações funcionais

Apesar de exercer um trabalho isolado, estabelece relações mais ou menos estreitas com os Tecelões, Montadores de Teia e Afinadores.

4. Qualidades requeridas

- Capacidades manuais (destreza e habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->MONTADOR-PREPARADOR DE TEIAS

1. Descrição genérica das actividades

O Montador-Preparador de Teias é o trabalhador que repara e afina o tear segundo as especificações do tecido. Monta a teia no tear. Emenda e passa os nós. Se os pentes e os liços se mantêm, emenda a teia que vai entrar em fabrico à teia que saiu do tear. Se aqueles se alteram, monta uma nova teia que, neste caso, passou primeiro por uma fase de remetagem. Descarrega e limpa o tear.

Pressupõe um trabalho em equipa, na medida em que contempla trabalhos articulados de preparação, de afinação, de emenda e atadura de teias, de montagem de teias no tear, bem como um trabalho de manutenção final e de limpeza do tear.

Contudo, não existe uma sequência rígida de operações afectas a cada trabalhador, mas uma sequência de operações necessárias à montagem da teia no tear, com ou sem emenda, que são efectuadas por uma equipa, o que exige uma certa polivalência dos seus membros.

Esta equipa contempla essencialmente o Picador de Pente, Afinador, o Atador de Teias e o Montador de Teias.

Pressupõe em grande parte das situações uma intervenção mecânico-manual na montagem e atadura da teia. Como é um trabalho realizado em equipa exige um elevado grau de coordenação: cada trabalhador, ainda que possa ser mais especializado em determinada tarefa (ex.: afinação por parte do Afinador), realiza, em grande parte dos casos, um trabalho diversificado, porque roda entre os vários postos de trabalho. Contudo, pode tratar-se de um trabalho especializado se existir uma maior rigidez na afectação dos trabalhadores a postos de trabalho específicos.

2. Enumeração das actividades

O Picador de Pente exerce actividades quando a teia foi remetida e se inicia um novo trabalho de montagem da teia no tear. Neste caso:

- monta o orgão e o pente;
- ajusta as pinças;
- passa os fios nas puas do pente;
- ata os fios.

O Atador de Teias intervém quando a teia não é remetida e se ata a nova teia à teia anterior. Neste caso:

- escova a teia;
- fixa a teia nas calhas do quadro;
- acciona a máquina de atar;
- vigia o funcionamento da máquina;
- corrige as deficiências.

Estas fases são prosseguidas das seguintes:

- montagem dos cartões perfurados;
- fixação e verificação da tensão das teias;
- alinhamento dos fios nas lançadeiras;
- ensaio do funcionamento do tear e correcção das eventuais deficiências;
- limpeza do tear.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções:

Recebe instruções de uma ficha técnica que especifica o *rapport* do tecido.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, bem como é controlado pelo chefe da equipa de Montadores--Preparadores de Teia.

3.3. Consequência dos erros

- Paragem do tear por ensarilhamento dos fios.
- Defeitos no tecido detectáveis na revista.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com os trabalhadores que constituem a equipa e respectivo chefe, com os Tecelões, e eventualmente com o Remetedor e com o Urdidor.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção e compreensão da complexidade.
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter-funcional).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidades manuais (destreza e habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencialmente de Tecelão.

-->PLANEADOR/PLANIFICADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Planeador/Planificador é o trabalhador que programa o fabrico do produto e verifica o seu cumprimento segundo as orientações do Agente de Planeamento.

Trata-se de um posto de trabalho isolado em que o trabalhador mantém relações estritas com o Agente de Planeamento bem como com o departamento de aprovisionamento e de vendas.

O trabalho executado assume um carácter eminentemente intelectual com actividades diferenciadas, mas repetitivas. O trabalhador geralmente especializa-se nestas funções, ocupando sempre o mesmo posto de trabalho.

2. Enumeração das actividades

- Prepara as fichas de trabalho estabelecendo o produto a fabricar, as matérias-primas a utilizar, tendo em conta a disponibilidade e capacidade produtiva e o faseamento das operações necessárias.
- Elabora e analisa mapas de planeamento de fabrico do produto a partir de elementos do projecto e orçamento, tendo em conta as quantidades em *stock* e os prazos de entrega.
- Prepara os programas de fabrico.
- Controla situações de desvio dos programas de fabrico.
- Procede ao registo e lançamento dos produtos fabricados.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções sob a forma de fichas técnicas do Agente de Planeamento e do gabinete de programação em geral.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho através da ficha técnica que detém as especificações do produto, prazos de entrega, etc. .

3.3. Consequência dos erros

Afecta o bom aproveitamento da capacidade instalada e o rendimento dos trabalhadores, bem como os prazos de entrega ao cliente.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações constantes com o gabinete de programação e com os responsáveis pela parte produtiva (Encarregados, Chefes de Secção e Director de Produção).

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (interpretação, abstracção, compreensão da complexidade).
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de coordenação (comunicação inter-funcional).

5. Nível de qualificação

Profissional altamente qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino secundário complementar.
- Aprendizagem longa da função.
- Experiência profissional preferencial.

-->PREPARADOR DE TINTAS

1. Descrição genérica das actividades

O Preparador de Tintas é o trabalhador que prepara as tintas/pastas para o processo de estampagem. Recebe a ordem de trabalho do laboratório e procede à respectiva preparação das tintas/pastas.

Trata-se de um trabalho isolado, que é realizado apenas por um trabalhador no mesmo posto de trabalho. Consiste na realização de tarefas especializadas e repetitivas, na medida em que o trabalhdor efectua sempre o mesmo trabalho de mistura das pastas com os corantes e os produtos de fixação.

O seu trabalho pode consistir em duas situações distintas: uma, em que o trabalho de pesagem é previamente realizado pelo Pesador de Drogas e o Preparador de Tintas apenas as prepara a partir de uma ordem relativamente às quantidades e qualidades de produtos a misturar; outra em que é o próprio Pesador de Drogas que pesa os produtos e prepara as pastas.

2. Enumeração das actividades

- Interpreta a ordem de produção do laboratório de modo a saber quais os produtos a utilizar.
- Pesa os respectivos corantes, espessantes e fixadores da cor.
- Efectua conversões de medida.
- Mistura os vários produtos em função das especificações da ordem de trabalho.
- Comunica à estamparia o fim da sua tarefa.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica onde constam as respectivas quantidades de produtos pesados ou a pesar e a misturar.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, bem como é controlado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta todo o trabalho de estamparia. Contudo são consequências controladas na medida em que sistematicamente se efectuam amostras prévias.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o laboratório, com a estampagem e eventualmente com o Pesador de Drogas.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de concepção (abstracção e interpretação).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.

-->RAMULADOR (Operador de Máquinas de Acabamentos)

1. Descrição genérica das actividades

O Ramulador é o trabalhador que regula as máquinas de acabamento e/ou secagem do tecido (râmulas), depois de tingido. Uma râmula pode igualmente ter como função um trabalho de compactar a malha, bem como endireitá-la.

A trabalhar em cada râmula encontram-se vários Ramuladores, os quais realizam todo o trabalho de regulação, accionamento e limpeza quotidiana do equipamento.

Os Ramuladores estão afectos a um ou vários postos de trabalho, podendo rodar entre estes, executando assim um trabalho especializado ou diversificado, mas de carácter repetitivo.

Trata-se de um trabalho de carácter semi-automatizado, que exige a intervenção manual do trabalhador.

2. Enumeração das actividades

- Prepara os banhos em função da ficha de trabalho, a qual especifica o tratamento do tecido (secagem e/ou acabamento).
- Prepara o tecido para ser introduzido na râmula realizando, nomeadamente, costuras no tecido.
- Prepara a râmula de acordo com as especificações da ficha técnica: largura do tecido, lavagem do bolseiro, dos folares, etc. .
- Programa a râmula de acordo com as especificações da ficha técnica: velocidade, temperatura e grau de humidade.
- Acciona a máquina.
- Abre as válvulas de circulação de vapor.
- Vigia o funcionamento da máquina.
- Regista no final o resultado do trabalho.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica e, eventualmente, instruções orais do superior hierárquico referentes a alguma especificação particular.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho e regista o resultado na ficha de trabalho. É eventualmente controlado pelo superior hierárquico, mas não de forma perscritiva.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do acabamento, podendo prejudicar o trabalho posterior de estampagem. No caso de se tratar de um trabalho de tingimento, afecta a qualidade do produto final, e apesar de ser detectável no trabalho de revista, acarreta perdas de tempo e de produtividade.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com os outros Ramuladores e com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (vigilância e atenção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem de média duração no posto de trabalho
- Experiência profissional preferencial.

-->REFORÇADOR DE QUADROS

1. Descrição genérica das actividades

O Reforçador de Quadros é o trabalhador que reforça e retoca os caixilhos dos quadros de estampagem: raspa-os, cola-os, pinta-os e reforça-os, realizando um trabalho de carpintaria.

Executa o trabalho isoladamente e num mesmo posto de trabalho. Trata-se de um trabalho manual ou mecânico-manual, quando, neste último caso, implica a utilização de ferramentas mecânicas.

Constitui um trabalho diversificado, pois o tipo de intervenção no quadro é diversa, mas, no conjunto, é uma actividade que se repete.

2. Enumeração das actividades

- Raspa os caixilhos.
- Cola os caixilhos.
- Pinta os caixilhos.
- Reforça os caixilhos.
- Retoca os caixilhos.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Não recebe instruções na medida em que o trabalhador já detém conhecimentos prévios para realizar a actividade. Eventualmente recebe instruções orais do superior hierárquico da secção respectiva ou da serralharia.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho.

3.3. Consequência dos erros

Provoca atrasos na produção da secção de estampagem.

3.4. Relações funcionais

Tratando-se de um trabalho isolado, estabelece relações apenas com o superior hierárquico e eventualmente com operacionais de serralharia.

4. Qualidades requeridas

- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Nenhum em especial.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

-->REMETEDOR

1. Descrição genérica das actividades

O Remetedor é o trabalhador cujas tarefas consistem em passar cada fio da teia através de uma canela, malha e pua correspondente ao pente. Estas actividades podem ser efectuadas de forma mêcanico-manual ou automatizada.

O trabalho é exercido em equipa no caso de remetagem mecânico-manual: o orgão, os liços e o pente são colocados num cavalete, desbobinando-se um comprimento de fio suficiente para se proceder à remetagem. Os fios são apresentados por um operador a outro que faz a escolha da malha e da pua correspondente. Ata os fios da teia acabada à outra teia que vai entrar em produção, tarefa esta geralmente realizada com ajuda de equipamentos mêcanicos.

Trata-se de trabalho diversificado, mas rotineiro, apesar dos trabalhadores se deslocarem entre diferentes postos de trabalho.

Na remetagem automática, o trabalhador apenas monta a teia na máquina. Regula e supervisiona o seu funcionamento, intervindo em caso de anomalia.

2. Enumeração das actividades

a) Remetagem manual

- Coloca o orgão num cavalete.
- Prepara as lamelas e o pente nos quais vai passar os fios contidos no orgão.
- Penteia os fios da teia e corta-os.
- Calcula o número de fios de teia e as lamelas necessárias.
- Limpa os liços.
- Efectua a remetagem propriamente dita seguindo as indicações da ficha técnica que

fornecem o esquema tipo da ordenação dos fios.

- Passa o fio nos dentes do pente.
- Prende e fixa os fios com a ajuda de uma máquina.
- Verifica o trabalho efectuado.
- Retira o orgão que vai para *stock* ou para a secção de tecelagem.

b) Remetagem automática

- Instala na máquina o orgão contendo os fios da teia.
- Regula a máquina ao tipo específico de fabricação.
- Supervisiona o funcionamento da máquina e o desenvolvimento da operação.
- Patrulha a máquina para detectar preventivamente anomalias.
- Pára a máquina em caso de anomalia e corrige pequenos incidentes.
- Pára a máquina um pouco antes do final da operação que ultima de forma manual.
- Verifica o trabalho efectuado.
- Retira o orgão que vai para *stock* ou para a secção de tecelagem.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica, na qual se define de forma estrita a ordem sob a qual os fios devem entrar, o número de fios, o posicionamento, a cor, as especificações de cada fio e a largura da teia.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho. Na remetagem manual, o controlo é realizado só a seguir aos incidentes numa etapa posterior do processo. Na remetagem automática, existe um controlo contínuo do processo.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do produto. Contudo, são susceptíveis de serem detectados na montagem das teias ou no início da tecelagem e portanto corrigidos.

3.4. Relações funcionais

Na remetagem manual, estabelece relações com o colega de trabalho e com o Afinador-Montador de Teia. Na remetagem automática, como o trabalho é isolado, apenas estabelece relações com o superior hierárquico, caso surja algum incidente.

4. Qualidades requeridas

a) Remetagem manual

- Capacidade de percepção (capacidade de julgar, concentração e atenção).
- Capacidade de concepção (interpretação e abstracção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidades manuais (habilidade e destreza).

b) Remetagem automática

- Capacidade de percepção (atenção, vigilância e capacidade de julgar).
- Capacidade de concepção (interpretação).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profisional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem de duração média no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial no domínio da urdissagem.

-->REVISTADOR

1. Descrição genérica das actividades

O Revistador é o trabalhador que detecta as deficiências em produtos e materiais obedecendo a critérios bem definidos. A sua actividade é realizada por observação e medição do tecido.

Trata-se de um trabalho especializado exercido isoladamente, sempre no mesmo posto de trabalho. O trabalhador exerce a sua função numa banca, onde à sua frente passa o tecido que verifica.

O trabalho assume um carácter essencialmente mecânico-manual, na medida em que o trabalhador acciona um mecanismo que faz rolar o tecido, detectando os defeitos visualmente e assinalando-os. O trabalhador pode também registar informaticamente o defeito que, deste modo, é comunicado directamente à secção de onde tem proveniência.

2. Enumeração das actividades

- Lê e interpreta a ficha técnica, onde se encontram discriminadas as especificações do produto, nomeadamente largura e a textura do tecido.
- Acciona o rolo onde se encontra colocado o tecido.
- Detecta visualmente os defeitos.
- Assinala os defeitos no tecido quando não os pode corrigir. Se tal for possível

procedem à respectiva correcção.

- Eventualmente, regista os defeitos informaticamente.
- Limpa o tecido para retirar as impurezas.
- Mede periodicamente o tecido.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com as especificações do tecido.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, apesar de ser supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade do produto e comporta custos materiais decorrentes de uma eventual devolução.

3.4. Relações funcionais

Tratando-se de um trabalho isolado, só excepcionalmente mantém relações com o superior hierárquico, caso surjam defeitos.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (concentração e atenção).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Saber ler e escrever.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.

-->TECELÃO

1. Descrição genérica das actividades

O Tecelão é o trabalhador que opera, regula e vigia o funcionamento de teares mecânicos ou automáticos, visando a obtenção de uma produção óptima.

O trabalho de Tecelão é realizado simultaneamente de forma isolada e em equipa. Cada Tecelão é responsável pelo bom funcionamento de um conjunto de teares mecânicos ou automáticos, mas cada um deles trabalha em conjunto com um Ajudante. O Ajudante é comum a vários Tecelões, o que significa que cada Ajudante vigia o funcionamento de um número superior de teares do que os próprios Tecelões.

O Tecelão não ocupa um posto de trabalho fixo, ainda que geralmente seja especialista num determinado tipo de teares. Realiza um trabalho diversificado mas de carácter repetitivo.

Consoante o maior ou menor grau de automatização dos teares, o Tecelão efectua ou não tarefas de conteúdo diferenciado: nos teares mecânicos, o tecelão assegura a alimentação do fio que vem da trama e vigia o seu funcionamento, enquanto nos teares automáticos apenas vigia o aprovisionamento do fio e o funcionamento do tear. Da mesma forma, também o número de teares que o Tecelão vigia varia com o seu grau de automatização (quanto maior for o grau de automatização maior o número de teares que se encontram sob a responsabilidade de cada Tecelão), bem como com a natureza da produção, nomeadamente a qualidade do fio.

2. Enumeração das actividades

- Verifica a correspondência da teia com as características previstas na ficha técnica (natureza, cor e ordenação do fio segundo os desenhos do tecido).
- Assegura o aprovisionamento regular do fio em trama segundo a ficha técnica. Este aprovisionamento pode ser feito manualmente, substituindo nas lançadeiras as canelas do fio, ou automaticamente accionando o carregador automático das canelas ou lançadeiras.
- Acciona os teares
- Vigia e controla o desenrolar da produção dos diversos teares de acordo com as instruções e com os sinais que vão surgindo: vigia as sucessivas passagens da lançadeira e o aperto dado ao tecido pelo movimento alternativo do pente; verifica a tensão dos fios e corrige-a de acordo com o tipo de tecido a obter.
- Soluciona os incidentes de funcionamento do tear: destece as zonas defeituosas, invertendo o sentido da marcha do tear; detecta as quebras do fio; pára o tear e reata os fios partidos da teia ou da trama com o nó apropriado - "nó do tecelão" - ou acciona dispositivos automáticos adequados a tal tarefa.
- Procede à limpeza da máquina.
- Efectua certas regulações simples no decurso da fabricação: mudança de carreto, regulação do jacto de água, regulação da cadeia, etc..
- Supervisiona a qualidade do tecido e a ausência de defeitos.
- Efectua as operações necessárias ao acabamento do trabalho de tecelagem: marca o tecido, corta-o e retira a peça terminada.
- Participa ao Afinador as anomalias verificadas.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções estritas sobre a produção a realizar definidas numa ficha técnica.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho de forma constante, o qual é também sistematicamente controlado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a produtividade e qualidade do produto.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o Ajudante que acompanha o seu trabalho, com o Afinador ao qual transmite os problemas de funcionamento dos teares e com os Montadores de Teia, podendo mesmo realizar o trabalho em equipa com estes últimos.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção, capacidade de julgar e vigilância).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter-funcional).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional altamente qualificado (produção): Tecelão de 9/12 teares; Tecelão de 4/8 teares automáticos; Tecelão de 3 teares automáticos.

Profissional qualificado (produção): Tecelão de amostras de 1 tear; Tecelão de 2 teares.

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico primário.
- Aprendizagem de média duração no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

-->TINTUREIRO

1. Descrição genérica das actividades

O Tintureiro é o trabalhador que podendo estar afecto a várias máquinas realiza diferentes tratamentos no tecido ou no fio, nomeadamente a desencolagem, a mercearização, a causticação ou o tingimento propriamente dito.

Como a grande maioria, senão mesmo a totalidade dos equipamentos nesta área, são já automatizados, o trabalhador limita-se a introduzir o programa na máquina e vigia o seu funcionamento, tendo por isso a seu cargo mais do que um equipamento de tinturaria. Trata-se assim de um trabalho predominantemente automatizado.

O Tintureiro pode ser auxiliado por um Ajudante que assegura o transporte e preparação do tecido.

Executa um trabalho composto por tarefas diversificadas, pois as intervenções divergem num ou entre postos de trabalho, apesar de assumirem um carácter repetitivo.

O trabalho é realizado isoladamente ou em equipa. Neste último caso, o trabalhador está integrado num grupo de Tintureiros que programam e vigiam o funcionamento de várias máquinas.

2. Enumeração das actividades

- Interpreta a ficha técnica.
- Assegura-se de que os tecidos ou os fios correspondem ao trabalho pré-definido na ficha.
- Prepara o tecido ou o fio para inserir na máquina.
- Prepara a máquina abrindo a válvula do vapor para definir a temperatura.
- Assegura o aprovisionamento da máquina em água e corantes.
- Introduz o tecido ou fio.
- Procede à regulação da máquina.
- Acciona a máquina.
- Vigia a prossecução do funcionamento da máquina no visor de controlo, nomeadamente a velocidade de andamento, a temperatura do banho e do vapor.
- Em caso de avaria, pára a máquina e chama o superior hierárquico ou o Técnico de Manutenção.
- Retira uma amostra e compara-a com a referência inicial. Este trabalho de verificação pode ser realizado por um técnico especializado na função.
- Procede aos ajustamentos necessários.
- Terminada a operação, pára a máquina, ou caso esta seja automatizada pára instantaneamente, emitindo um sinal sonoro.
- Abre a máquina e tira o tecido.
- Preenche a ficha de produção, registando o tempo que demorou, o tratamento que a matéria-prima sofreu, os problemas que eventualmente surgiram.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica e eventualmente recebe ordens do superior hierárquico.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho. Exerce controlos frequentes para evitar erros.

3.3. Consequência dos erros

Afecta as propriedades do tecido, as quais são dificilmente reparáveis.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com os membros da equipa ou apenas com o Ajudante caso se trate de um trabalho isolado. Em qualquer situação, quando surge algum problema, recorre ao superior hierárquico ou ao Técnico de Manutenção.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (vigilância, atenção e capacidade de julgar).
- Capacidade de concepção (interpretação e abstracção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa e comunicação inter-funcional).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

-->URDIDOR

1. Descrição genérica das actividades

O Urdidor é o trabalhador que a partir de um determinado número de bobines colocadas nas esquinadeiras, constitui a teia através de um trabalho de passagem dos fios das bobines pelo pente e do seu cruzamento, cumprindo com as especificações do *rapport*. Seguidamente fecha o pente e passa a teia para um cilindro que iguala a sua tensão. Uma vez constituída a teia, o trabalhador acerta os fios, corta-os e procede ao enrolamento da teia no orgão. O orgão foi previamente aferido segundo os estilos da teia.

No decorrer destas operações, o trabalhador procede à afinação da máquina.

O trabalho pode assumir um carácter mecânico-manual, quando pressupõe a intervenção manual do trabalhador em determinadas fases do processo, ou um carácter manual quando o trabalhador intervém directamente em todas as fases da urdissagem.

O trabalho é automatizado quando a máquina de urdir pressupõe a introdução de um programa com as especificações do *rapport*, com a velocidade adequada, o número de metros, a largura do tecido e o movimento das peças.

O trabalho prévio de colocação das bobines nas esquinadeiras, a partir de uma ordem de trabalho que especifica a quantidade e a ordem de entrada dos fios no pente, pode ser realizado pelo próprio Urdidor ou por um Ajudante. Trata-se assim de um trabalho realizado em equipa. Deste modo, o Urdidor pode estar sempre no mesmo posto de trabalho ou em várias máquinas de urdir, ou ainda pode estar afecto ao trabalho de preparação nas esquinadeiras.

Trata-se de um trabalho diversificado, pois pressupõe a realização de várias tarefas, as quais assumem, no entanto, um carácter repetitivo.

2. Enumeração das actividades

- Coloca as bobines nas esquinadeiras segundo as especificações da ficha técnica (qualidade, cor, quantidade e ordem dos fios, e largura da teia).
- Passa os fios pelo pente e cruza-os segundo as especificações do *rapport*.
- Monta e ajusta o pente, segundo as especificações do *rapport*.
- Coloca os fios no tambor de enrolamento.
- Acciona-o e controla a máquina.
- Ata os fios caso quebre algum.
- Corta os fios e dá um nó.
- Faz passar a teia/a fita para o orgão.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com o *rapport* do tecido (número de fios, características dos fios, dimensão do tecido, ordem dos fios, etc.).

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho segundo as especificações da ficha técnica, ainda que seja supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade final do produto, a não ser que o defeito seja identificado pelos trabalhadores da engomagem.

3.4. Relações funcionais

Estabele relações directas com os trabalhadores das esquinadeiras e com o superior hierárquico, em caso de incidente.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (atenção e concentração).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidade de concepção (interpretação).
- Capacidades manuais (habilidade).

5. Nível de qualificação

Profissional qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico preparatório.
- Aprendizagem longa no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

-->VAPORIZADOR DE TECIDOS

1. Descrição genérica das actividades

O Vaporizador é o trabalhador que prepara e põe em funcionamento as máquinas de vaporizar, polimerizar ou fixar.

O trabalho de vaporização e de termofixação é realizado geralmente em equipa e com equipamento semi-automatizado. Trata-se de um trabalho diversificado, apesar de assumir um carácter repetitivo.

Os trabalhadores especializam-se neste tipo de equipamentos, vigiando geralmente em simultâneo mais do que uma máquina.

2. Enumeração das actividades

- Enche o reservatório da máquina com uma solução química, água ou outro produto adequado.
- Coloca, no dispositivo de alimentação, o rolo do tecido a vaporizar e passa as suas extremidades pelos cilindros da instalação.
- Abre as válvulas de entrada dos produtos e de circulação do vapor.
- Acciona a máquina.
- Fixa a velocidade de acordo com as especificações recebidas.
- Vigia a passagem do tecido e o movimento dos cilindros.
- Corrige sempre que necessário a temperatura da vaporização.
- Pode coser, manual ou mecanicamente, as peças de tecido pelas extremidades.

3. Responsabilidade e autonomia

3.1. Instruções

Recebe instruções de uma ficha técnica com as especificações do produto e com as quantidades de soluções e regulações a executar.

3.2. Controlo

Autocontrola o trabalho, apesar de supervisionado pelo superior hierárquico.

3.3. Consequência dos erros

Afecta a qualidade da estampagem e logo a qualidade final do produto.

3.4. Relações funcionais

Estabelece relações com o Ajudante e eventualmente com os Estampadores e com o superior hierárquico.

4. Qualidades requeridas

- Capacidade de percepção (capacidade de julgar e atenção).
- Capacidade de coordenação (trabalho em equipa).
- Capacidades manuais (destreza).

5. Nível de qualificação

Profissional semi-qualificado (produção).

6. Nível de escolaridade e formação

- Ensino básico primário.
- Aprendizagem rápida no posto de trabalho.
- Experiência profissional preferencial.

ANEXO G

ANÁLISES DOS BALANÇOS SOCIAIS.

QUADRO G.1
FÓRMULAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL

ÁREAS	INDICADORES	TRADUÇÃO
EMPRESA	Produtividade económica ou do trabalho (contos)	VAB / Efectivo médio
EMPREGO	Evolução do efectivo (%)	Nº de pessoas ao serviço [em Dezembro - em Janeiro] / Nº de pessoas ao serviço em Dezembro
	Efectivo médio	Valores directos
	Efectivo total em 31/12	Valores directos
	Índice de emprego (%)	Efectivo inicial / Efectivo final
SEXO	Taxa de emprego masculina (%)	Total de homens / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de emprego feminina (%)	Total de mulheres / Nº de pessoas ao serviço
IDADE	Taxa de emprego por grupos etários (%)	Nº de pessoas por grupo etário / Nº de pessoas ao serviço
	Nível etário mediano	Cálculo por interpolação linear
	Nível etário médio	Valores directos
	Taxa de emprego de jovens (%)	Nº de pessoas menores de 25 anos de idade / Nº de pessoas ao serviço
	Coeficiente "população jovem/população idosa"	Nº de pessoas c/ idade inferior a 25 anos / Nº de pessoas c/ idade superior a 54 anos
ESCOLARIDADE	Taxa de inabilitação escolar (%)	Nº de pessoas c/ escolaridade inferior ao 2º ciclo do ensino básico / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo (%)	Nº de pessoas c/ o 2º ciclo do ensino básico / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo (%)	Nº de pessoas c/ o 3º ciclo do ensino básico / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de habilitação secundária (%)	Nº de pessoas c/ o ensino secundário / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de habilitação média e superior (%)	Nº de pessoas c/ o ensino médio e superior / Nº de pessoas ao serviço

QUADRO G.1 (cont.)
FÓRMULAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL

QUALIFICAÇÕES	Taxa de emprego de dirigentes, quadros superiores e médios (%)	Nº de dirigentes, quadros superiores e médios / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de emprego de quadros intermédios (%)	Nº de quadros intermédios / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de emprego de profissionais altamente qualificados e qualificados (%)	Nº de profissionais altamente qualificados e qualificados / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de emprego dos profissionais semi-qualificados e não qualificados (%)	Nº de profissionais semi-qualificados e não qualificados / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de emprego de praticantes/aprendizes (%)	Nº de praticantes/aprendizes / Nº de pessoas ao serviço
	Rácio de qualificação	Nº de profissionais altamente qualificados e qualificados / Nº de profissionais semi-qualificados e não qualificados
ANTIGUIDADE	Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)	Nº de pessoas por nível de antiguidade / Nº de pessoas ao serviço
GESTÃO DOS RH		
VÍNCULOS CONTRATUAIS	Taxa de trabalhadores contratados a termo (%): * durante o ano * em 31 de Dezembro	Nº de contratados a termo certo e incerto / Nº de pessoas ao serviço
	Nº médio anual de contratados a termo	Valores directos
	Taxa de trabalhadores efectivos (%)	Nº de trabalhadores contratados a título permanente / Nº de pessoas ao serviço
	Incidência da taxa dos contratos a termo por níveis de qualificação (durante o ano) (%)	Nº de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação / Nº de pessoas ao serviço
MOVIMENTOS DE PESSOAL	Taxa de saídas (%) / Índice de rotação	Total de saídas / Nº de pessoas ao serviço
	Incidência da taxa de saídas por natureza (causas) (%)	Nº de saídas por natureza / Nº total de saídas
	Taxa de trabalhadores em situação de impedimento prolongado (%)	Nº de trabalhadores em situação de impedimento prolongado / Nº de pessoas ao serviço
	Taxa de cobertura (%)	Admissões / Saídas
	Taxa de promoções (%)	Nº de pessoas promovidas / Nº de pessoas ao serviço
	Incidência da taxa de promoções por nível de qualificação (%)	Nº de promoções por nível de qualificação / Nº total de pessoas promovidas
	Taxa de reconversão/reclassificação (%)	Nº de reconversões/reclassificações / Nº de pessoas ao serviço

QUADRO G.1 (cont.)
FÓRMULAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL

TEMPO DE TRABAHO	Taxa de presença	$\frac{\text{Nº de horas efectivamente trabalhadas}}{\text{Potencial máximo anual (horas trabalháveis)}}$
	Taxa de absentismo	$\frac{\text{Nº de horas de trabalho perdidas por ausência}}{\text{Potencial máximo anual (horas trabalháveis)}}$
	Taxa de trabalho suplementar	$\frac{\text{Horas de trabalho suplementar}}{\text{Potencial máximo anual (horas trabalháveis)}}$
REMUNERAÇÃO	Ganho = Custo salarial directo (contos)	Salário directo (salário base + subsídios e prémios regulares + subsídios e prémios irregulares + pagamentos em géneros)
	Custo salarial indirecto (contos)	Encargos legais, convencionais e facultativos + outros custos de carácter social + custos c/ formação profissional + outros custos c/ pessoal
	Salário base médio (contos)	$\frac{\text{Salário base anual total}}{\text{Efectivo médio}}$
	Salário base médio, excluindo orgãos sociais (contos)	$\frac{\text{Salário base anual total excluindo orgãos sociais}}{\text{Efectivo médio}}$
	Remuneração média (contos)	$\frac{\text{Ganho}}{\text{Efectivo médio}}$
	Remuneração média, excluindo orgãos sociais (contos)	$\frac{\text{Ganho excluindo orgãos sociais}}{\text{Efectivo médio}}$
	Leque salarial líquido	Valores directos
	Leque salarial interpretativo	Valores directos
	Quota-parte das despesas gerais com pessoal no VAB (%) / Carga salarial	$\frac{\text{Custos c/ pessoal}}{\text{VAB}}$
HIGIENE E SEGURANÇA	Índice de higiene e segurança e medicina (%)	$\frac{\text{Despesas de higiene e segurança}}{\text{Custos c/ pessoal}}$
	Taxa de acidentes de trabalho (‰)	$\frac{\text{Total de acidentes}}{\text{Nº médio de pessoas ao serviço}}$
ACÇÃO SOCIAL	Acção social "per capita"	$\frac{\text{Despesas c/ acção social}}{\text{Efectivo médio}}$

NB: A formação profissional não foi analisada por intermédio dos balanços sociais na medida em que foi objecto de um estudo aprofundado. Os indicadores que era possível aferir careciam de poder explicativo, dado o seu modo de cálculo, podendo induzir a erros interpretativos.

QUADRO G.2
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA DESENTEX

ÁREAS	INDICADORES	1987	1989	1993
EMPRESA	Produtividade económica ou do trabalho (contos)	1.590	5.678	3.221,38
EMPREGO	Evolução do efectivo (%)	-	-	-0,57
	Efectivo médio	-	-	388
	Efectivo total em 31/12	329	346	345
	Índice de emprego (%)	-	-	99,40
SEXO	Taxa de emprego masculina (%)	85,71	84,39	84,06
	Taxa de emprego feminina (%)	14,29	15,61	15,94
IDADE	Taxa de emprego por grupos etários (%)	≤ 25 = 36,17 26-35 = 27,05 36-55 = 30,69 ≥ 56 = 6,08	≤ 25 = 42,49 26-35 = 26,30 36-55 = 26,30 ≥ 56 = 4,91	< 25 = 20 25-39 = 50,43 40-54 = 21,16 ≥ 55 = 8,41
	Nível etário mediano	29,53	27,34	31,42
	Nível etário médio	-	-	34,25
	Taxa de emprego de jovens (%)	36,17	42,49	20
	Coeficiente "população jovem/população idosa"	5,95	8,65	2,38
ESCOLARIDADE	Taxa de inabilitação escolar (%)	54,71	51,45	47,54
	Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo (%)	32,22	32,95	34,49
	Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo (%)	3,34	6,65	8,12
	Taxa de habilitação secundária (%)	5,58	4,91	5,22
	Taxa de habilitação média e superior (%)	3,95	4,05	4,64

QUADRO G.2 (cont.)
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA DESENTEX

QUALIFICAÇÕES	Taxa de emprego de dirigentes, quadros superiores e médios (%)	3,65	4,05	6,96
	Taxa de emprego de quadros intermédios (%)	2,13	6,07	4,93
	Taxa de emprego de profissionais altamente qualificados e qualificados (%)	35,26	34,68	39,42
	Taxa de emprego dos profissionais semi-qualificados e não qualificados (%)	48,02	46,53	45,79
	Taxa de emprego de praticantes/aprendizes (%)	10,94	8,67	2,89
	Rácio de qualificação	0,73	0,75	0,86
ANTIGUIDADE	Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)	< 3 = 24,01 3-5 = 8,21 6-10 = 27,96 11-15 = 27,96 > 15 = 11,85	< 3 = 37,86 3-5 = 6,94 6-10 = 23,12 11-15 = 22,83 > 15 = 9,25	< 2 = 11,59 2-5 = 20,29 5-10 = 19 10-15 = 19 > 15 = 29,86
GESTÃO DOS RH				
VÍNCULOS CONTRATUAIS	Taxa de trabalhadores contratados a termo (%):			
	* durante o ano	17,02	16,18	0,58
	* em 31 de Dezembro	-	-	0
	Nº médio anual de contratados a termo	42	35	0
	Taxa de trabalhadores efectivos (%)	83,89	85,55	100
	Incidência da taxa dos contratos a termo por níveis de qualificação (durante o ano)	Prof. semi-qualificados = 41,07	Prof. semi-qualificados = 32,14	Prof. altamente qualif. e qualif. = 100
MOVIMENTOS DE PESSOAL	Taxa de saídas (%) / índice de rotação	12,76 / 0,13	13 / 0,13	4,46 / 0,05
	Incidência da taxa de saídas por natureza (causas) (%)	Iniciativa do trabalhador = 35,71	Iniciativa do trabalhador = 40	Iniciativa do trabalhador = 62,5
	Taxa de trabalhadores em situação de impedimento prolongado (%)	-	-	4,34
	Taxa de cobertura (%)	85,72	104,45	-
	Taxa de promoções (%)	-	-	3,77
	Incidência da taxa de promoções por nível de qualificação (%)	-	-	Prof. altamente qualif. e qualif. = 54,55
	Taxa de reconversão / reclassificação (%)	-	-	0,87

QUADRO G.2 (cont.)
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA DESENTEX

TEMPO DE TRABAHO	Taxa de presença	95,67	94,77	94,02
	Taxa de absentismo	4,33	5,23	6,01
	Taxa de trabalho suplementar	0	0	0
REMUNERAÇÃO	Ganho = Custo salarial directo (contos)	165.990	252.123	429.564
	Custo salarial indirecto (contos)	55.960	65.485	104.299
	Salário base médio (contos)	417,69	552,43	903,41
	Salário base médio, excluindo orgãos sociais (contos)	410,21	536,36	876,06
	Remuneração média (contos)	504,53	728,68	1.270,89
	Remuneração média, excluindo orgãos sociais (contos)	495,77	710,08	1.238,56
	Leque salarial líquido	-	-	7,88
	Leque salarial interpretativo	-	-	2,49
	Quota-parte das despesas gerais com pessoal no VAB (%) / / Carga salarial	18,09	17,76	47,76
HIGIENE E SEGURANÇA	Índice de higiene e segurança e medicina (%)	0,03	3,68	0,05
	Taxa de acidentes de trabalho (‰)	133,74	101,16	106,51
ACÇÃO SOCIAL	Acção social "per capita"	0	2,116	6,203

NB: As taxas e índices não calculados resultam da ausência de informação disponível nos balanços sociais de 1987 e 1989 cujo formulário de preenchimento é objecto de modificações a partir desta última data. Deste modo, e para ultrapassar alguns obstáculos nos cálculos que implicavam o uso do indicador "efectivo médio", optamos por trabalhar com o "efectivo total em 31/12", bem como pela utilização do indicador "massa salarial" face à ausência de informação sobre os custos com pessoal.

QUADRO G.3
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA IMETECE

ÁREAS	INDICADORES	1991	1992	1993
EMPRESA	Produtividade económica ou do trabalho (contos)	1.668,97	1.853,98	2.896,46
EMPREGO	Evolução do efectivo (%)	-3,97	-9,31	-7,37
	Efectivo médio	641	621	536
	Efectivo total em 31/12	629	580	529
	Índice de emprego (%)	96,18	91,48	93,13
SEXO	Taxa de emprego masculina (%)	60,41	59,66	58,60
	Taxa de emprego feminina (%)	39,59	40,34	41,39
IDADE	Taxa de emprego por grupos etários (%)	< 25 = 9,86 25-39 = 51,51 40-54 = 33,86 ≥ 55 = 4,77	< 25 = 10,24 25-39 = 46,08 40-54 = 39,20 ≥ 55 = 5,33	< 25 = 8,42 25-39 = 45,97 40-54 = 42,67 ≥ 55 = 2,93
	Nível etário mediano	36,78	37,73	38,23
	Nível etário médio	37,19	37,54	38,34
	Taxa de emprego de jovens (%)	9,86	10,24	8,42
	Coeficiente "população jovem/população idosa"	2,07	2,29	2,86
ESCOLARIDADE	Taxa de inabilitação escolar (%)	90,94	89,66	72,21
	Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo (%)	5,25	6,21	17,58
	Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo (%)	0,95	1,38	5,86
	Taxa de habilitação secundária (%)	1,27	1,21	2,84
	Taxa de habilitação média e superior (%)	1,59	1,55	1,51

QUADRO G.3 (cont.)
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA IMETECE

QUALIFICAÇÕES	Taxa de emprego de dirigentes, quadros superiores e médios (%)	3,02	2,41	2,65
	Taxa de emprego de quadros intermédios (%)	3,49	3,62	3,03
	Taxa de emprego de profissionais altamente qualificados e qualificados (%)	59,46	61,21	63,33
	Taxa de emprego dos profissionais semi-qualificados e não qualificados (%)	31,48	30,52	30,06
	Taxa de emprego de praticantes/aprendizes (%)	2,54	2,24	0,95
	Rácio de qualificação	2,00	2,00	2,11
ANTIGUIDADE	Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)	< 2 = 10,12 2-5 = 7,15 5-10 = 22,73 10-15 = 6,99 > 15 = 53,10	< 2 = 7,41 2-5 = 8,28 5-10 = 22,59 10-15 = 5,17 > 15 = 56,55	< 2 = 3,42 2-5 = 8,88 5-10 = 24,39 10-15 = 5,10 > 15 = 59,17
GESTÃO DOS RH				
VÍNCULOS CONTRATUAIS	Taxa de trabalhadores contratados a termo (%):			
	* durante o ano	0,02	4,31	3,59
	* em 31 de Dezembro	0,02	3,28	0,76
	Nº médio anual de contratados a termo	16	20	9
	Taxa de trabalhadores efectivos (%)	97,93	96,72	99,24
	Incidência da taxa dos contratos a termo por níveis de qualificação (durante o ano) (%)	Prat. / aprend. = 53,58	Prat. / aprend. = 36,00 Prof. não qualif.= 32,00	Prat. / aprend. = 47,37 Prof. não qualif.= 16,62
MOVIMENTOS DE PESSOAL	Taxa de saídas (%) / índice de rotação	4,29 / 0,04	17,93 / 0,18	15,88 / 0,16
	Incidência da taxa de saídas por natureza (causas) (%)	Iniciativa do trabalhador = 55,55	Mútuo acordo = 61,54	Mútuo acordo = 76,19
	Taxa de trabalhadores em situação de impedimento prolongado (%)	10,98	7,76	0,38
	Taxa de cobertura (%)	-	-	-
	Taxa de promoções (%)	2,07	1,72	4,16
	Incidência da taxa de promoções por nível de qualificação (%)	Prof. altamente qualif. e qualif. = 53,85	Praticantes / aprendizes = 70	Prof. semi-aprendizes = 59,09
	Taxa de reconversão / reclassificação (%)	0,64	1,38	0,76

QUADRO G.3 (cont.)
INDICADORES DOS BALANÇOS SOCIAIS DA IMETECE

TEMPO DE TRABAHO	Taxa de presença	92,35	92,91	95,48
	Taxa de absentismo	15,86	6,90	4,68
	Taxa de trabalho suplementar	0,08	1,34	3,09
REMUNERAÇÃO	Ganho = Custo salarial directo (contos)	647.547	760.043	637.621
	Custo salarial indirecto (contos)	170.454	212.540	175.754
	Salário base médio (contos)	864,72	824,34	937,14
	Salário base médio, excluindo orgãos sociais (contos)	840,61	801,87	908,09
	Remuneração média (contos)	1.010,21	1.223,90	1.189,59
	Remuneração média, excluindo orgãos sociais (contos)	986,08	1.195,87	1.158,36
	Leque salarial líquido	11,97	10,71	10,55
	Leque salarial interpretativo	2,62	2,69	2,90
	Quota-parte das despesas gerais com pessoal no VAB (%) / / Carga salarial	76,46	84,48	52,39
HIGIENE E SEGURANÇA	Índice de higiene e segurança e medicina (%)	0,81	0,82	1,02
	Taxa de acidentes de trabalho (‰)	40,56	56,36	55,97
ACÇÃO SOCIAL	Acção social "per capita"	42,7	28,48	12,87

NB: As taxas e índices não calculados resultam da ausência de informação disponível nos balanços sociais. Deparamo-nos com algumas incoerências na informação, que procuramos debelar, particularmente no cálculo dos índices e taxas que exigiam o uso do indicador "efectivo médio", alvo de algumas incorrecções nas diferentes rúbricas dos balanços sociais 1992 e 1993. Contudo, no caso dos indicadores relativos ao tempo de trabalho, foi-nos impossível ultrapassar este obstáculo para o ano de 1991. Todavia, tais deformações não afectam de forma significativa os resultados obtidos.

ANEXO H

INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO:

1. ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS APLICADAS AOS DIRIGENTES.

2. ENTREVISTA DIRECTIVA APLICADA AOS ASSALARIADOS.

1. ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS APLICADA AOS DIRIGENTES: NOTA METODOLÓGICA.

A opção pela realização de entrevistas de carácter semi-directivo aos dirigentes, quer ao nível do estudo exploratório, quer no âmbito dos estudos de caso, justifica-se pelo facto de pretendermos analisar de forma aprofundada determinadas temáticas segundo o modo como são perspectivadas pelos dirigentes, sem lhes impor uma estrutura rígida de questões, mas simultaneamente orientando-os para os objectivos visados. Isto é, se por um lado, o guião da entrevista foi elaborado de modo a servir de orientador básico à abordagem das temáticas, ainda que a ordem da formulação das questões não fosse imperativa, mas flexível, sendo colocadas de acordo com a orientação das respostas dadas pelos entrevistados, por outro, permitiu-nos contornar algumas ambiguidades a que poderia dar origem a ausência de um quadro de referência particular, impondo de certa forma um determinado sentido e rumo de interpretação das perguntas, ao contrário do que aconteceria se tivessemos optado por entrevistas não directivas.

No mesmo sentido, algumas das questões formuladas têm previstas grelhas de codificação ou temáticas que se encontram colocadas entre parênteses. Esta foi uma maneira de garantirmos, com segurança, as informações pretendidas com as respostas às questões, da mesma forma, que nos permitiu controlar se estavamos a conseguir "esgotar" a informação pertinente visada.

A entrevista de carácter exploratório foi realizada nas empresas objecto de estudo de caso a gestores: ao director comercial no caso da DESENTEX, e em conjunto com a presença do adjunto do director financeiro e do director de pessoal na IMETECE.

Posteriormente, e já no âmbito do estudo de caso, realizaram-se entrevistas aos empresários e aos directores de produção.

Os guiões das entrevistas funcionaram como estrutura básica de abordagem, ainda que, e dado que assumiram no questionamento de várias temáticas, um carácter não directivo, acabassem por ser partilhadas quantos aos momentos da sua realização, devido à sua longa duração motivada pelo aprofundamento exaustivo de várias questões. Deste modo é particularmente difícil aferir a sua duração média.

Saliente-se que o director de produção é postulado do ponto de vista teórico como um dirigente, contudo por motivos que se prendem com a especificidade do objecto de estudo, consideramos de extrema pertinência elaborar e realizar uma entrevista especificamente orientadas para estes sujeitos.

É de salientar que as entrevistas realizadas a todos estes agentes foram posteriormente seguidas de várias conversas de carácter mais informal onde procuramos esclarecer determinados assuntos de pormenor. Aliás, o contacto sobretudo com os directores produtivos foi uma constante durante o tempo que permanecemos nas empresas.

Poderá parecer paradoxal, de acordo com os objectivos da investigação, a inesxistência de um guião de entrevista especificamente orientado para o indivíduo responsável pela função pessoal. De facto, esteve previsto um guião de entrevista para estes gestores, que não veio a ser posto em prática, e cujas questões foram integradas nas diferentes entrevistas aos diversos dirigentes, na medida em que nos deparamos em ambas as empresas com uma situação de dispersão das suas funções. Na DESENTEX, trata-se de uma função partilhada entre as direcções produtiva, comercial e financeira, existindo uma pessoa responsável pela função pessoal com a qual estabelecemos vários contactos com objectivos de esclarecimento de situações particulares da função e de obtenção de alguma documentação de apoio. Na IMETECE, apesar de existir a figura do director de pessoal, o qual foi desde logo objecto da entrevista exploratória, onde nos foi possível esclarecer as suas áreas de actuação, foi alvo de alguns contactos posteriores onde aprofundamos as suas funções e o questionamos sobre a orientação dada aos processos que dirigia. Paralelamente, a empresa dispõe de uma pessoa encarregada pelas questões de cariz administrativo, a qual nos serviu de interlocutor para o esclarecimento de determinados assuntos e para a facultação de documentação. Estes contactos assumiram a forma de entrevistas com guiões previamente estruturados, elaborados no decorrer da pesquisa empírica, os quais não se encontram anexados única e exclusivamente porque assumiram um carácter disperso e pouco formalizado, mais orientado para o esclarecimento de determinadas dúvidas e por um conjunto de questões acerca da gestão dos RH que acabaram por constar das entrevistas aos dirigentes (empresários e gestores) e directores de produção.

O tratamento das entrevistas constou de uma análise de conteúdo, numa vertente combinada entre a "análise de expressão" e a " análise de enunciação" (Quivy e Campenhoudt, 1992: 226). A primeira "incide sobre a forma de comunicação, cujas características ( ) facultam uma informação sobre o estado de espírito do locutor e as suas tendências ideológicas" (Idem), enquanto a segunda "incide sobre o discurso concebido como um processo cuja dinâmica própria é, em si mesma, reveladora" (Ibidem). Deste modo, a análise incidiu sobre as formas e o encadeamento do discurso dos agentes, os quais foram utilizados sob a modalidade de depoimentos que reflectem uma determinada posição, perspectiva e

concepção sobre um assunto particular.

Duas advertências à leitura do guião da entrevista semi-directiva de carácter exploratório realizada aos dirigentes.

i) As questões formuladas foram elaboradas com algum grau de pormenor, o qual pode ser encarado como desnecessário se tivermos em conta que se trata de uma entrevista exploratória. Esta opção encontra explicação nos seguintes factores: por um lado, e relativamente a cada uma das questões formuladas, saliente-se que, apenas foram lançadas directamente ao entrevistado as questões principais. A partir da sua resposta procurou-se orientá-lo no sentido de nos esclarecer sobre os itens que pretendiamos ver desenvolvidos e, que se encontram explicitados na formulação da respectiva questão; por outro lado, seguindo esta via de formulação e de condução da entrevista conseguimos contemplar algumas questões de controlo importantes para o objectivo em causa no momento, que se consubstanciava na selecção de empresas detentoras de políticas e práticas de formação e de gestão dos RH suficientemente contrastadas para serem objecto de estudo de caso; finalmente, esta formulação exaustiva permitiu-nos que posteriormente não tivessemos de retomar algumas questões já previamente esclarecidas, ou que apenas o fizessemos de forma já direccionada, o que se afigurou de extrema importância no contexto empresarial onde desenvolvemos o nosso trabalho, no qual os dirigentes têm, na generalidade, uma disponibilidade de tempo reduzida para serem alvo de entrevistas similares.

ii) Foram elaboradas algumas questões de carácter geral e contextual, relativas quer às próprias empresas, quer ao seu contexto de actuação, que, nesta primeira fase, tendo em conta os objectivos da entrevista, poderiam ter sido eliminados. Contudo, preferimos, desde logo, assegurar este tipo de informação de modo a podermos avançar mais rapidamente na orientação e concepção dos estudos de caso.

GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA APLICADA AOS DIRIGENTES OU GESTORES DE RH.

I. HISTORIAL, ESTRATÉGIA E ESTRUTURA PRODUTIVA.

Para iniciar e para contextualizar as questões da formação e da gestão dos RH, pretendia que me fizesse uma descrição genérica e breve de algumas dimensões fundamentais da empresa.

1. Em primeiro lugar, gostaria que me fizesse uma breve descrição do historial da **A**[1] e do seu processo de desenvolvimento **(fundadores, direcção actual, personalidade jurídica, dimensão, actividade principal, produtos produzidos e mercados alvo).**

2. Faça-me, por favor, uma descrição do processo de concepção, produção e comercialização da **A**, desde a concepção do produto, à compra das matérias-primas, à sua fabricação e comercialização **(etapas do processo produtivo, secções/departamentos envolvidos, aprovisionamentos, circuitos de comercialização e tipos de gestão e de decisão).**

NB: Pedir para disponibilizar o organigrama da empresa.

3. Qual é a estratégia actual e futura da **A** em termos da sua actividade principal, ao nível dos produtos e dos mercados?

3.1.Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?

II. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO.

Passando agora para as questões directamente relacionadas com a formação e a gestão dos RH.

4. Em primeiro lugar, gostaria de saber, qual o seu grau de envolvimento e de participação na(s) acção(ões) de formação realizada(s) em **A** ?

5. A **A** tem algum departamento vocacionado para a gestão dos RH e da formação? São autónomos? Como funciona(m)? A que nível hierárquico se situa(m) no interior da empresa? Quais os seus objectivos? Quais as suas funções? Quem as assegura? **(nível hierárquico e habilitações escolares).**

5.1. A **A** dispõe de uma estrutura interna de formação? Descreva-me, por favor, esta estrutura e as pessoas que nela participam de modo permanente ou ocasional?

5.2. Que tipo de acções de formação têm sido desenvolvidas?

6. Em que período e em que contexto se inicia(m) a(s) acção(ões) de formação?

6.1.Quais são os objectivos de curto, médio e longo prazos que têm presidido ao desenvolvimento e concretização da(s) acção(ões) de formação na **A**?

7. A empresa tem por hábito elaborar um plano de formação?

7.1. Desde quando?

7.2. Qual o seu período de vigência? O plano é alvo de ajustamentos? Com que periodicidade?

7.3. Quais os seus objectivos?

7.4. Quem é (são) o(s) responsável(is) pela sua elaboração?

7.5. Quais os instrumentos utilizados na elaboração do plano? **(avaliação de necessidades de formação, análise e descrição de postos de trabalho, análise e avaliação de funções, definição de perfis profissionais e de perfis de formação).**

---

1 **A** representa o nome da empresa, o qual foi utilizado durante a realização da entrevista.

7.6. Costumam proceder a levantamentos de necessidades de formação? Quem dirige e realiza esta avaliação de necessidades? Como é que esta é realizada? Quais os instrumentos utilizados?

8. A **A** tem por hábito realizar um orçamento relativo às actividades de formação?

8.1. Quem decide, elabora e gere este orçamento **(nível hierárquico)** ?

8.2.Têm recorrido a financiamentos externos? Quais?

8.3. Tem ideia da percentagem do investimento realizado pela **A** em formação em relação ao total da massa salarial? **(ter em atenção se se está a incluir ou não os financiamentos a fundo perdido).**

9. No que diz respeito à tomada de decisão em matéria de formação contínua, isto é, em termos de acções de formação a realizar para os assalariados da **A**:

9.1. A que nível hierárquico é que se tomam estas decisões?

9.2. Como se processa esta decisão? Que critérios são tidos em conta?

9.3. Qual a sua relação com a introdução dos novos equipamentos? **(tipo de equipamentos, momento da formação em relação ao momento da sua introdução).**

9.4. Quem define os objectivos específicos da formação?

9.5. Recorrem a serviços externos especializados para a tomada de decisão? Quais? Qual o seu papel?

10. Relativamente às acções de formação propriamente ditas, gostaria de saber:

10.1. Onde se realizam? Aqui na **A** ou no exterior? Recorrem a instituições especializadas em formação? Quais? **(CITEX, CEFOTEX, CENATEX, etc.)** Quais os critérios de selecção destas instituições? Quem toma estas decisões?

10.2. A que funções empresariais se destinam estas acções? **(função preparação da produção; função gestão da produção; função fabricação; função controlo de qualidade; função manutenção; função concepção/criação; função de I & D; função administrativa; função financeira; função comercial/marketing; função de gestão dos RH; função de gestão global.).**

10.3. Quais os níveis de qualificação alvo destas acções de formação? **(quadros superiores; quadros médios; encarregados, chefes de secção e chefes de equipa; profissionais de produção, administrativos, de comércio; praticantes/aprendizes.).**

10.4. Quais os objectivos que se pretendem atingir no que se refere à qualificação dos trabalhadores? **(recomposição interna: reclassificação/especialização; aperfeiçoamento; reciclagem; reconversão. Reclassificação e reconversão externas.).**

10.5. Quais os critérios privilegiados por **A** para seleccionar os trabalhadores que vão ser alvo de formação? Qual o grau de participação dos trabalhadores nesta decisão? **(imposta; negociada; voluntária; etc.)** Como se processa a sua selecção? Qual tem sido o grau de adesão dos trabalhadores a estas iniciativas?

10.6. Tem noção da duração média aproximada destas acções? Ocorrem mais frequentemente em horário laboral e/ou pós-laboral?

10.7. E quanto aos conteúdos da formação? Que tipo de conteúdos é que são ministrados? **(formação profissional de conteúdo prático, técnico, teórico, comportamental/relacional; formações gerais escolares).**

10.8. Quais as modalidades de aprendizagem que são privilegiadas? **[formação no posto de trabalho; em sala de aula; em alternância (na empresa e fora da empresa; no posto de trabalho e em sala de aula.)].**

10.9. A formação que ministram aos tralhadores dá origem a algum diploma? Qual a sua validade e reconhecimento interno e externo?

10.10. A **A** costuma organizar acções de acompanhamento da formação? De que tipo? **(acções de motivação; de sensibilização; de integração; de esclarecimento, etc.)**. Em que momentos?

10.11. Costumam fazer uma avaliação da formação? É uma prática habitual da empresa? Como se processa esta avaliação? Que tipo de instrumentos são usados? Quais os critérios privilegiados? **(resultados globais da empresa, desempenho individual, desempenho da equipa, motivação, etc.)**. A quem são comunicados os resultados desta avaliação?

11. Relativamente à concepção da formação:

11.1. Como se costumam elaborar os programas de formação? De que forma são elaborados? **(formação de catálogo; formação de catálogo adaptada à necessidades da empresa e características dos trabalhadores; formação concebida internamente; etc.).**

11.2. Quem são os seus responsáveis?

11.3. Quem é que intervem na sua concepção? Quais as pessoas, instituições ou empresas envolvidas neste processo de concepção da formação?

11.4. Qual o grau de influência e de participação dos trabalhadores na definição dos conteúdos de formação?

11.5. Quem são os formadores? **(internos; externos)**. Quais as suas qualificações? **(fornecedor de equipamento; monitores internos; técnicos especializados em formação e/ou áreas específicas; etc.).**

12. Como caracteriza o grau de motivação, de envolvimento e de participação dos trabalhadores na formação?

13. Quais as principais dificuldades com que a **A** se depara na área da formação? **(relativas a orçamentos, estruturas físicas de formação, concepção da formação, formadores, características dos próprios formandos, etc.)**

14. Quais as principais vantagens e inconvenientes com que **A** se confronta depois de ter ministrado formação aos trabalhadores?

15. Em termos de balanço global, qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida?

15.1. Qual o contributo actual e futuro da formação contínua para a realização do projecto da empresa?

III. POLÍTICAS DE GESTÃO DOS RH.

Passando agora para a análise das questões relativas à gestão de RH.

16. Gostava de saber se há na empresa alguma relação entre a(s) acção(ões) de formação e as políticas de gestão dos RH? Como é que se processa esta articulação? A que níveis? Como se concretiza esta relação ao nível dos processos de:

16.1. recrutamento e selecção do pessoal?

16.2. vínculos contratratuais?

16.3. mobilidade interna funcional entre postos de trabalho, entre secções e funções?

16.4. promoções e gestão das carreiras?

16.5. definição dos salários directos e indirectos?

16.6. afastamento e/ou despedimento de trabalhadores?

17. Na generalidade, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas as decisões relativas a:

17.1. recrutamento e selecção de pessoal?

17.2. mobilidade interna funcional?

17.3. promoções e gestão de carreiras?

17.4. política salarial?

17.5. afastamento e/ou despedimento de trabalhadores?

18. Quais os critérios privilegiados pela empresa para:

18.1. contratar trabalhadores?

18.2. promover trabalhadores?

18.3. despedir trabalhadores?

19. A empresa procede à avaliação do desempenho dos trabalhadores? Como se realiza? Quais os critérios que presidem a esta avaliação? Quem a realiza? Quais os seus objectivos?

20. Qual(is) o(s) instrumento(s) legal(is) que regula(m) as relações colectivas de trabalho no interior da empresa? **(CCT; ACT; AE.)**.

21. Relativamente à política salarial da empresa, regulam-se pela tabela salarial contratual ou dispõem de uma tabela salarial própria, estabelecida internamente? Como é que esta é concebida e actualizada?

21.1. São praticadas remunerações para além do salário directo fixo? De que tipo? **(prémios de assiduidade, de produtividade individual/grupal, mérito, etc.)**. Para que funções? Porquê?

22. A empresa tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos? Quais as razões que estão na sua base? Que critérios têm sido privilegiados? Como é que se têm processado estes afastamentos? Que formas legais têm sido privilegiadas? Que medidas públicas têm sido utilizadas?

23. A empresa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores? Para que funções? Estes novos trabalhadores recrutados são habitualmente alvo de acções de formação? Porquê? Quais os objectivos?

24. Quando surge necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de preencher um posto de trabalho vago, qual a prática comum da **A**? **(opta-se por mobilizar trabalhadores internos e/ou recruta-se novos trabalhadores no mercado de trabalho externo)**.

24.1. Como se orienta o processo de adaptação do trabalhador ao novo posto de trabalho?

25. Face à necessidade de reconverter um posto de trabalho, quais as medidas adoptadas em relação ao trabalhador que o ocupa?

26. Os trabalhadores da produção estão profissionalmente preparados para assegurar substituições entre eles sempre que necessário (como em casos de absentismo ou de avarias de máquinas)? No interior da sua secção, entre todos os postos de trabalho ou apenas entre alguns? E entre diferentes secções?

27. Relativamente à organização do trabalho na área da produção e, em relação às suas diferentes secções, gostava de saber:

27.1. Como se organizam os postos de trabalho? **(cadeia/linha, em grupo/em equipe, isolados)**

27.2. Que tipo de trabalho predomina? **(automatizado, mecanizado, mecânico-manual, manual)**

27.3. Qual a natureza e conteúdo do trabalho? **(trabalho parcelar, repetitivo, diversificado, enriquecido)**

27.4. Qual o grau de autonomia e independência dos trabalhadores na execução do seu trabalho?

28. Costumam sentir dificuldades quando necessitam de operar mudanças a nível produtivo? Que tipo de dificuldades?

28.1. Quais as medidas levadas a cabo para as ultrapassar?

29. Quando se procede a alterações ao nível produtivo ou da gestão global é habitual recorrer--se à participação e consulta dos trabalhadores? Em ambas as situações?

29.1. Quais os níveis hierárquicos que participam e são consultados?

29.2. É costume tomar-se em consideração as sugestões propostas nas decisões a tomar? Quais as razões que presidem a tais práticas?

30. Gostava que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à estratégia produtiva de **A**?

IV. A EMPRESA NO SEU CONTEXTO INTERNACIONAL.

31. Para terminar, gostaria de saber como é que **A** se tem envolvido nos programas comunitários e nacionais de apoio à indústria.

31.1. Quais os programas em que estiveram e estão envolvidos?

31.2. Que tipo de investimentos têm sido realizados com ajuda destes fundos públicos comunitários?

31.3. Quais os objectivos destes investimentos? **(ampliação das instalações; aumento da capacidade produtiva; modernização do processo produtivo; modernização dos métodos de comercialização; modernização da gestão financeira; modernização da gestão administrativa; etc.).**

31.4. Tem recorrido à introdução de inovações tecnológicas? De que tipo? Em que funções empresariais se têm aplicado mais intensamente? **(CAD - concepção assistida por computador; CAM - produção assistida por computador com recurso a máquinas ferramentas de comando numérico, robots, veículos auto-guiados; gestão da produção - gestão de *stocks*, de ordens de pagamento, etc.; controlo de qualidade com o recurso a máquinas ferramentas de comando numérico; gestão administrativa, financeira, comercial, de RH assistida por computador; CIM - concepção, gestão e produção assistida por computador.).**

31.5. Têm sido concretizadas as expectativas e os efeitos esperados destes investimentos? Porquê?

32. Gostava que me ilustrasse como é que se têm articulado os projectos e as inovações aos níveis tecnológico, produtivo e organizativo com a(s) acção(ões) de formação? Dê-me alguns exemplos?

33. Quais pensa serem os principais benefícios e inconvenientes para **A** do nosso envolvimento na CE?

34. A empresa tomou ou vem tomando algumas medidas específicas e concretamente orientadas para fazer face à situação de concretização do Mercado Único Europeu ? Quais?

35. Como é que posiciona actualmente a situação da **A** face à concorrência dos Países Terceiros, nomeadamente os Asiáticos e os de Leste? E no futuro, que perspectivas se colocam? **A** tem levado a cabo medidas específicas para fazer face a esta situação?

36. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da **A** no actual contexto económico mundial?

37. Na sua opinião quais são os factores de competitividade chave da **A**?

38. Neste contexto que importância atribui à formação dos trabalhadores da **A**? Que contributos actuais e futuros a sua formação poderá proporcionar à empresa?

39. Face ao debate generalizado da necessidade de viabilização da ITV portuguesa, nomeadamente com o recente "relatório Porter", qual a sua opinião face aos actuais processos de reestruturação em curso no sector? Qual a sua opinião acerca da actual situação da ITV portuguesa? E sobre o seu futuro?

40. Concretamente em relação à situação do Vale do Ave, considera que a região oferece condições que permitem tornar a ITV competitiva? Quais são, por um lado, as principais fraquezas e necessidades com que se deparam e, por outro, as principais vantagens e oportunidades?

NB: Sondar possibilidade de realização de estudo de caso.

Nº da entrevista na empresa: _____

Nome da empresa:

Entrevistado/Contacto (nome/função):

Telefone:

Morada:

Data: 94/ /

Hora de início: ___ h ___

Hora a que terminou: ___ h ___

Observações:

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-DIRECTIVA APLICADA AOS DIRIGENTES (EMPRESÁRIOS OU GESTORES).

I. HISTORIAL, ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA EMPRESA.

Para iniciar e para contextualizar as questões da formação e da gestão dos RH, pretendia que me fizesse uma descrição genérica e breve de algumas dimensões fundamentais da empresa.

1. Em primeiro lugar, gostaria que me fizesse uma breve descrição do historial da **A**[1] e do seu processo de desenvolvimento:
   a) fundação e fundadores;
   b) administração actual (orgânica);
   c) actividade principal e secundária (produtos produzidos);
   d) mercados e redes de comercialização.

2. Qual é a estratégia actual e futura da **A** em termos da sua actividade principal, ao nível dos produtos e dos mercados?

   2.1. Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?

II. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO E DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.

Passando agora para as questões directamente relacionadas com a formação e com a gestão dos RH.

4. Em primeiro lugar, gostaria de saber, qual o grau de envolvimento e de participação da administração nas acções de formação realizadas em **A** ?

5. Como me caracterizaria o posicionamento global da **A** face à formação?

6. Quais são os objectivos de curto, médio e longo prazos que têm presidido ao desenvolvimento e concretização das acções de formação da **A**?

7. A **A** tem por norma realizar um orçamento relativo às actividades de formação?
   * Sim ----------> Q. 7.1. * Não ----------> Q. 7.2.

   7.1. Qual a participação da administração neste processo?

   7.2. Qual a participação da administração na decisão do investimento em formação?

8. Quais as fontes de financiamento que a empresa tem utilizado para levar a cabo as suas acções de formação?
   [* Financiamento com capitais próprios;
   *** Financiamento público:**
   *** Fundo perdido;**
   *** Empréstimos;**
   *** A cargo de CF;**
   *** Outro(s) financiamento(s). Qual(is)?]**

9. Tem ideia da percentagem do investimento realizado pela **A** em formação em relação ao total da massa salarial, nos anos em que realizaram formação?
   * Sim * Não ----------> Q. 10.

   9.1. Qual a percentagem do investimento em formação com capitais próprios da empresa em relação ao total da massa salarial?

10. Tem ideia da percentagem do investimento realizado pela **A** em formação em relação ao total dos investimentos realizados pela empresa nesses anos?

11. A empresa pensa continuar a investir em formação?
   *Sim * Não ----------> Q. 13.

---

1 A representa o nome da empresa, o qual foi utilizado durante a realização da entrevista.

12. O montante de investimentos realizados com capitais autónomos tenderá a aumentar, a diminuir ou a manter-se?

13. Quais as razões que justificam tal opção?

14. No que diz respeito à tomada de decisão em matéria de formação, isto é, em termos de decisão das acções a realizar, das suas modalidades, dos seus públicos alvo, dos seus objectivos específicos:

14.1. A administração intervém nesta tomada de decisão?
*Sim * Não ----------> Q. 15.

14.2. De que modo?

14.3. Em que domínios?

15. Como caracteriza o grau de adesão dos trabalhadores à formação?

16. E o grau de motivação e de participação dos trabalhadores na formação?

17. Quais as principais dificuldades com que a **A** se deparou na área da formação? **(relativamente a orçamentos, estruturas físicas de formação, concepção da formação, formadores, características dos próprios formandos, etc.).**

18. Quais as principais vantagens e inconvenientes com que **A** se confrontou após ter ministrado formação aos trabalhadores?

19. Em termos de balanço global, qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida na empresa?

19.1. Qual o contributo actual e futuro da formação para a concretização dos objectivos da empresa?

20. Qual das seguintes frases caracteriza melhor o posicionamento da **A** face à formação que proporcionou aos seus assalariados:
* A formação teve por objectivo o enriquecimento dos recursos humanos
* A formação teve por objectivo adequar os recursos humanos ao processo produtivo

21. Que importância atribui ao grau de escolaridade formal detido pelos trabalhadores?

21.1. Porquê?

22. A **A** dispõe de algum sistema de incentivos/regalias para os trabalhadores que pretendem completar a sua formação escolar?
* Sim * Não ----------> Q. 23.

22.1. De que tipo?

22.2. É concedido a todos os trabalhadores?

22.3. Quais as condições necessárias para ter acesso a tal sistema?

Passando agora para a relação entre a formação e a gestão de RH.

23. Gostava de saber se há na empresa alguma relação entre as acções de formação e as políticas de gestão dos RH?
* Sim * Não ----------> Q. 24.

23.1. Como é que se processa esta articulação? A que níveis?

24. Qual das seguintes frases caracteriza melhor o grau de coordenação/articulação entre as acções de formação e as políticas de gestão dos RH?
* Os dois domínios estão intimamente relacionados, interactuando: uma decisão na área da formação tem necessariamente repercussões na área da gestão dos RH
* Os dois domínios estão insuficientemente relacionados: só em casos pontuais se procura garantir uma articulação

* Os dois domínios não se encontram relacionados

25. Gostava que me esclarecesse sobre o papel e lugar da formação e da gestão dos RH na estratégia global da empresa?

III. A EMPRESA NO SEU CONTEXTO INTERNACIONAL

Passando agora para um conjunto de questões mais genéricas, diga-me, por favor:

26. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da **A** no actual contexto económico mundial?

27. Neste contexto que importância atribui à formação dos trabalhadores da **A**?

    27.1. Que contributos actuais e futuros poderá a formação proporcionar à empresa?

28. Na sua opinião quais são os factores chave de competitividade da **A**?

29. Face ao debate generalizado da necessidade de viabilização da ITV portuguesa, nomeadamente com o recente "relatório Porter", qual a sua opinião face aos actuais processos de reestruturação em curso no sector, nomeadamente no Vale do Ave?

30. Qual a sua opinião acerca da actual situação da ITV portuguesa? E sobre o seu futuro?

Nº da entrevista na empresa: _____

Nome da empresa:

Entrevistado (nome/função):

Data: 94/ /

Hora de início: ___ h ___

Hora a que terminou: ___ h ___

Observações:

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-DIRECTIVA APLICADA AOS DIRECTORES DE PRODUÇÃO.

I. ESTRUTURA PRODUTIVA E ORGANIZATIVA DA EMPRESA.

Para iniciar e para contextualizar as questões da formação e da gestão dos RH, gostaria que me fizesse uma descrição genérica e breve de algumas dimensões fundamentais da empresa.

1. Faça-me, por favor, uma descrição do processo de concepção e produção da **A**[1] , desde a concepção do produto à compra das matérias-primas e à produção:
   - etapas do processo produtivo
   - secções/departamentos envolvidos

   NB: Pedir para disponibilizar documentação sobre o processo produtivo, tais como fichas de produção, fichas de planeamento, organigramas por secção, etc. .

2. Relativamente à organização do trabalho na área da produção e, em relação às suas diferentes secções, gostava de saber:

   2.1. Como se organizam os postos de trabalho por secção:
   * Cadeia/linha (secções)?
   * Em grupo/em equipe (secções)?
   * Trabalho isolado/independente (secções)?

   2.2. Que tipo de trabalho predomina em cada secção:
   * Automatizado (secções)?
   * Mecanizado (secções)?
   * Mecânico-manual (secções)?
   * Manual (secções)?

   2.3. Qual o conteúdo do trabalho que predomina em cada secção:
   * Especializado, parcelar e repetitivo (secções)?
   * Diversificado, mas parcelar e repetitivo (secções)?
   * Diversificado e enriquecido (secções)?

   2.4. Em cada secção, e de uma forma geral, os trabalhadores ocupam:
   * Sempre o mesmo posto de trabalho (secções)?
   * Postos de trabalho semelhantes (secções)?
   * Postos de trabalho diferenciados (secções)?

3. A **A** costuma realizar um planeamento das suas actividades?
   * Sim * Não ----------> Q.. 4.

   3.1. Com que periodicidade é feito este planeamento?
   [* Quando é necessário;
   *** A curto prazo (de mês a mês e/ou de 3 em 3 meses) ;**
   *** A médio prazo (de 6 em 6 meses e/ou anualmente) ;**
   *** A longo prazo (por períodos plurianuais com ajustamentos anuais).]**

4. Como é que se organiza diariamente o planeamento da produção?

   4.1. Qual o departamento/secção directamente responsável por esta função?

   4.2. A que nível é que são tomadas estas decisões?

   4.3. Como se processa a transmissão das ordens de produção aos trabalhadores?

   4.4. Como se controla a produção diária de cada trabalhador?

5. A **A** recorre à subcontratação de actividades produtivas e/ou de serviços?
   * Sim * Não ----------> Q. 6.

   5.1. Quais as actividades subcontratadas?

---

1 A representa o nome da empresa, o qual foi utilizado durante a realização da entrevista.

6. A **A** é subcontratada por outras empresas?
* Sim * Não ----------> Q. 7.

6.1. Para a produção de determinadas fases do processo produtivo, para a produção integral de séries de produtos, ou para ambas?

6.2. Em que actividades se concretiza a prestação de serviços a outras empresas?

7. A **A** tem recorrido à introdução de inovações tecnológicas?
* Sim * Não ----------> Q. 8.

7.1. De que tipo?

7.2. Em que funções empresariais se têm aplicado mais intensamente?
[* Concepção assistida por computador: CAD;
*** Produção assistida por computador com recurso a máquinas ferramentas de comando numérico, robots, veículos auto-guiados: CAM;**
*** Gestão da produção: gestão de stocks, de ordens de pagamento, etc.;**
*** Controlo de qualidade com o recurso a máquinas ferramentas de comando numérico;**
*** Gestão administrativa, financeira, comercial, de RH assistida por computador;**
*** Concepção, gestão e produção assistida por computador: CIM.]**

8. A **A** tem estado envolvida em programas nacionais e comunitários de apoio à indústria?
* Sim * Não ----------> Q. 9.

8.1. Quais os programas em que estiveram e estão envolvidos?

8.2. Que tipo de investimentos têm sido realizados com ajuda destes fundos públicos nacionais e comunitários entre 1988-1993?

8.3. Quais os objectivos/áreas de aplicação destes investimentos?
[* Ampliação das instalações;
*** Aumento da capacidade produtiva;**
*** Melhoria dos padrões de qualidade;**
*** Modernização do processo produtivo;**
*** Modernização dos métodos de comercialização;**
*** Modernização da gestão financeira;**
*** Modernização da gestão administrativa;**
*** Modernização da gestão dos RH.]**

9. Já desenvolveram algum processo no sentido de certificarem a empresa? E o(s) produto(s)?

II. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO E DE GESTÃO DOS RH.

Passando agora para as questões directamente relacionadas com a formação e com a gestão dos RH.

10. Em primeiro lugar, gostaria de saber, qual o seu grau de envolvimento e de participação nas acções de formação realizadas pela **A**?

11. Como me caracteriza o posicionamento global da **A** face à formação?

12. Quais são os objectivos de curto, médio e longo prazos que têm presidido ao desenvolvimento e à concretização das acções de formação da **A**?

13. No que diz respeito aos processos de tomada de decisão em matéria de formação, isto é, em termos de acções de formação a realizar, em que domínios costuma participar?

13.1. De que modo se processa a sua participação?

13.2. Qual o seu grau de influência nos processos de tomada de decisão?

14. Qual das seguintes frases caracteriza melhor a relação entre a introdução dos novos equipamentos e a formação:
* A formação foi iniciada após a introdução dos equipamentos
* A formação acompanhou a introdução dos equipamentos

* A formação foi anterior à introdução dos equipamentos
* A formação é anterior, acompanha e permanece após a introdução dos equipamentos

15. Se lhe pedisse para caracterizar de uma forma genérica a prática de formação da empresa a partir das seguintes frases, qual é que escolheria:
* A formação foi realizada quando surgiram problemas ou disfuncionamentos
* A formação foi realizada de forma a acompanhar as novas opções da empresa. Atingido este objectivo, não se prosseguiram as acções de formação
* A formação é uma prática integrada, contínua e permanente da estratégia da empresa

16. Quais os critérios privilegiados por **A** para seleccionar os trabalhadores que realizaram formação?

16.1. Como se processou a sua selecção?

16.2. Qual a frase que melhor caracteriza a relação que existiu entre esta selecção e a introdução de novos equipamentos:
* Foram seleccionados os trabalhadores que desenvolvem tarefas que envolvem um contacto directo com os novos equipamentos
* Foram seleccionados os trabalhadores que desenvolvem tarefas que não envolvem um contacto directo, mas apenas indirecto com os novos equipamentos
* Foram seleccionados os trabalhadores que desenvolvem tarefas que não envolvem qualquer contacto com os novos equipamentos

16.3. Qual o grau de participação dos trabalhadores nesta decisão?
[* A decisão foi-lhes imposta;
*** A decisão foi-lhes proposta;**
*** A decisão foi-lhes proposta e negociada,**
*** Foram eles próprios que se propuseram para a formação.]**

17. Como caracteriza o grau de adesão dos trabalhadores à formação?

18. E o grau de motivação e de participação dos trabalhadores na formação?

19. Quais as principais dificuldades com que a **A** se deparou na área da formação? **(relativamente a orçamentos, estruturas físicas de formação, concepção da formação, formadores, características dos próprios formandos, etc.).**

20. Quais as principais vantagens e inconvenientes com que **A** se confrontou depois de ter ministrado formação aos trabalhadores?

21. Em termos de balanço global, qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida na empresa?

21.1. Qual o contributo actual e futuro da formação para a concretização dos objectivos da empresa?

22. Qual das seguintes frases caracteriza melhor o posicionamento da **A** face à formação que proporcionou aos seus assalariados:
* A formação teve por objectivo o enriquecimento dos recursos humanos
* A formação teve por objectivo adequar os recursos humanos ao processo produtivo

23. Que importância atribui ao grau de escolaridade formal detido pelos trabalhadores?

23.1. Porquê?

24. A **A** dispõe de algum sistema de incentivos/regalias para os trabalhadores que pretendem completar a sua formação escolar?
* Sim * Não ----------> Q. 25.

24.1. De que tipo?

24.2. É concedido a todos os trabalhadores?

24.3. Quais as condições necessárias para ter acesso a tal sistema?

Passando agora para a relação entre a formação e a gestão de RH.

25. Gostava de saber se há na **A** alguma relação entre as acções de formação e as políticas de gestão dos RH?
* Sim * Não ----------> Q. 26.

25.1. Como é que se processa esta articulação? A que níveis?

26. Qual das seguintes frases caracteriza melhor o grau de coordenação/articulação entre as acções de formação e as políticas de gestão dos RH?
* Os dois domínios estão intimamente relacionados, interactuando: uma decisão na área da formação tem necessariamente repercussões na área da gestão dos RH
* Os dois domínios estão insuficientemente relacionados: só em casos pontuais se procura garantir uma articulação
* Os dois domínios não se encontram relacionados

27. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política de produção da **A**?

Gostava ainda de lhe fazer algumas questões sobre a gestão do emprego e dos RH do núcleo operacional, isto é, dos trabalhadores directamente ligados à produção (operários, encarregados, chefes de secção e de equipa).

28. Quando surge necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de preencher um posto de trabalho vago, qual a prática comum da **A**?
* Opta-se por mobilizar trabalhadores internos
* Recruta-se novos trabalhadores no mercado externo de trabalho

Exemplifique-me a sua resposta.

29. Em qualquer um dos casos, como se orienta o processo de adaptação do trabalhador ao novo posto de trabalho?

30. Quando optam por recrutar novos trabalhadores, quais dos seguintes critérios de recrutamento são privilegiados por **A**?
* Competências operacionais directa e imediatamente utilizáveis (saber-fazer), ainda que sem experiência profissional no domínio particular a ocupar
* Experiência profissional funcional no domínio particular a ocupar: competências profissionais efectivas e operacionais
* Experiência profissional lata em domínios mais alargados: competências profissionais potenciais mais latas
* Diplomas escolares
* Competências comportamentais e relacionais

30.1. Porquê?
Exemplifique-me a sua resposta.

31. Face à necessidade de reconverter um posto de trabalho, quais as medidas adoptadas pela empresa em relação ao trabalhador que o ocupa?

32. Qual das seguintes frases caracteriza melhor a capacidade profissional dos trabalhadores da área de produção para, se necessário, assegurarem substituições entre eles (como em casos de absentismo ou de avarias de máquinas)?
* Os trabalhadores não estão preparados profissionalmente para assegurarem substituições entre eles
* Os trabalhadores estão preparados profissionalmente para assegurarem substituições entre postos de trabalho idênticos no interior da sua secção
* Os trabalhadores estão preparados profissionalmente para assegurarem substituições no interior da sua secção entre postos de trabalho diferentes
* Os trabalhadores estão preparados profissionalmente para assegurarem substituições entre as diferentes secções produtivas - Quais?

33. Quando nos postos de trabalho de execução surgem problemas na realização do trabalho, tais como uma avaria numa máquina, um estrago numa ferramenta, uma falha ou um defeito na matéria-prima, qual o tipo de actuação dos trabalhadores?
Exemplifique as diferentes situações possíveis neste domínio.

34. Costumam sentir dificuldades quando é necessário operar mudanças ao nível do processo produtivo e da organização do trabalho?
* Sim ----------> Q. 34.2. * Não ----------> Q. 34.1.

34.1. Quais as razões que explicam tal facilidade? ----------> Q. 35.

34.2. Que tipo de dificuldades?

34.3. Quais as medidas levadas a cabo para as ultrapassar?

35. Quando se procede a alterações ao nível do processo produtivo e da organização do trabalho é habitual recorrer-se à participação dos trabalhadores?
* Sim * Não

35.1. Porquê?

NB:

SE SIM NA Q.35 ----------> Q. 35.2.
SE NÃO NA Q.35 ----------> Q. 36.

35.2. De que forma se processa a participação dos trabalhadores?

35.3. É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos assalariados nas decisões a tomar?

III. A EMPRESA NO SEU CONTEXTO INTERNACIONAL.

Passando agora para um conjunto de questões mais genéricas, diga-me, por favor:

36. Qual é a estratégia actual e futura da **A** em termos da sua actividade principal, ao nível dos produtos e dos mercados?

36.1. Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?

37. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da **A** no actual contexto económico mundial?

38. Neste contexto que importância atribui à formação dos trabalhadores da **A**?

38.1. Que contributos actuais e futuros poderá proporcionar a sua formação à empresa?

39. Na sua opinião quais são os factores de competitividade chave da **A**?

40. Face ao debate generalizado da necessidade de viabilização da ITV portuguesa, nomeadamente com o recente "relatório Porter", qual a sua opinião face aos actuais processos de reestruturação em curso no sector, nomeadamente no Vale do Ave?

41. Qual a sua opinião acerca da actual situação da ITV portuguesa? E sobre o seu futuro?

Nº da entrevista na empresa: _____

Nome da empresa:

Entrevistado (nome/função):

Data: 94/ /

Hora de início: ___ h ___

Hora a que terminou: ___ h ___

Observações:

2. ENTREVISTA DIRECTIVA APLICADA AOS ASSALARIADOS: NOTA METODOLÓGICA.

A decisão pela entrevista directiva como técnica de recolha de informação aplicada aos assalariados das empresas em análise justifica-se por razões várias. Os objectivos que se pretendiam atingir com a sua realização, nomeadamente a análise da experiência vivida de trabalho e de formação e o estudo das trajectórias profissionais, poderia ter dado origem à utilização de entrevistas não directivas, mais concretamente às histórias de vida. Todavia, esta técnica, apesar de ser uma das possíveis e provavelmente a mais adequada na medida em que nos permitia recolher informação detalhada, aprofundada e rica acerca do percurso profissional dos sujeitos e das suas vivências de trabalho e de formação, exigiria uma disponibilidade de tempo acrescida, quer da nossa parte, quer dos nossos entrevistados. Tal facto mostrou-se incompatível com os constrangimentos temporais e financeiros do projecto de investigação, uma vez que os assalariados teriam de ser entrevistados fora do local de trabalho, durante o seu tempo livre, muitas vezes escasso dada a dedicação a actividades complementares, acrescidas das dificuldades de marcação de encontros, de conversas prévias de esclarecimento, de procura de lugares de residência, etc., o que se traduziria em custos incomportáveis.

Deste modo, optamos por realizar uma entrevista directiva, próxima de um inquérito por questionário, mas que consideramos deter uma série de vantagens em relação àquele, decorrentes da própria situação de interacção, mais aberta e menos condicionadora, que estabelecemos com os assalariados que se revelou riquíssima em termos de informação recolhida na medida em que permitiu uma série de registos de depoimentos, que extravasaram de longe as grelhas de respostas previstas e um contacto directo frequente durante o próprio desempenho laboral. Por outro lado, tal como um inquérito por questionário, a sua aplicação garantiu-nos uma uniformidade na sua aplicação através da existência de um quadro de referência comum.

Adverta-se, contudo, que a entrevista é composta por um conjunto de questões comuns realizadas a todos os trabalhadores das duas empresas, com excepção das relativas aos conteúdos programáticos dos cursos de formação (questões nºs 62 e 63), as quais são diferenciadas entre as empresas alvo de objecto de estudo de caso e entre os diversos cursos de formação no interior de cada uma delas. Desta forma, e como detentoras de particularidades, o seu enunciado encontra-se situado no final da entevista: para cada uma das empresas e para cada conjunto de profissionais estão expostas as respectivas questões, bem como a grelha de exploração dos conteúdos de formação utilizada aquando o questionamento dos assalariados.

A entrevista foi realizada nas empresas em horário laboral, o que implicou a sua abreviação em algumas temáticas menos pertinentes de modo a não se tornar demasiado extensa e a ocupar os trabalhadores o menor tempo possível, evitando disfuncionamentos internos. No caso da DESENTEX a entrevista foi realizada, na maioria dos casos, durante o período de trabalho dos assalariados, os quais foram objecto de questionamento no gabinete médico, e em condições contextuais neutras relativamente ao espaço laboral. Esta última condição esteve igualmente presente na IMETECE, onde a entrevista foi realizada no bar da empresa. Todavia, neste caso, e dada a duração média da entrevista de cerca de 50 minutos, a administração da empresa não autorizou a sua realização durante o tempo de trabalho produtivo, o que implicou que a realizassemos no período de descanço dos trabalhadores. Saliente-se que apesar destas condições não nos deparamos, em nenhuma das empresa, com recusas à participação no estudo.

O facto de se tratar de uma entrevista directiva, muito próxima dos moldes de um inquérito, exigiria, de acordo com os parâmetros de rigor científico metodológico, a aplicação de um pré-teste, por forma a testarmos a sua exequibilidade, a sua compreensão por parte dos entrevistados e a sua capacidade de nos facultar a informação visada. Dados os condicionalismos do contexto empresarial onde desenvolvemos o nosso estudo, foi-nos impossível enveredar por tal caminho metodológico, o que não veio a revelar quaisquer inconvenientes. O número máximo de 30 entrevistas que foi possível realizar em cada empresa, pareceu exagerado a alguns dos dirigentes, particularmente na IMETECE, o que nos levou desde logo a pôr de lado a realização de um pré-teste, na medida em que tal constituia o tamanho mínimo de uma amostra da população, à qual podem ser aplicados testes e coeficientes estatísticos[1]. Todavia, não foram reunidas as condições estatísticas exigidas para este tipo de cálculos, o que desde logo inviabilizou a aplicação de testes de associação e de diferença entre variáveis, nomeadamente o teste do qui-quadrado aplicável ao tipo de variáveis fundamentalmente de natureza nominal com que trabalhamos, nem mesmo o teste de Fisher utilizável para variáveis dicotómicas de natureza nominal e ordinal para pequenas amostras.

Neste sentido, o tratamento da informação foi analisado na sua forma mais simples, através do apuramento de frequências absolutas, de algumas medidas de estatística descritiva

---

1 V. subponto 1.2. anexo D onde se encontram justificadas as razões que presidem a este tipo de exigências do ponto de vista estatístico.

e do cruzamentos entre duas ou mais variáveis de forma a testar determinado tipo de relações pertinentes capazes de responder às questões orientadoras da pesquisa. As questões abertas foram objecto de uma análise de conteúdo de carácter categorial que "consiste em calcular e comparar as frequências de certas características (...) agrupadas em categorias" (Quivy e Campenhoutdt, 1992: 226), de acordo com os objectivos e referenciais teóricos. A análise categorial foi realizada à posterioi a partir das respostas obtidas na entrevista e tratada segundo os procedimentos acima descritos.

GUIÃO DE ENTREVISTA DIRECTIVA APLICADA AOS ASSALARIADOS.

INTRODUÇÃO:

° Esclarecimentos sobre o projecto: tema e objectivos
° Solicitação da participação no estudo.
° Garantia de confidencialidade e anonimato.

I. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. Sexo:
   * Masculino ☐ [1]
   * Feminino ☐ [2] ___

2. Idade: _____ ___

3. Estado civil:
   * Solteiro ☐ [1]
   * Casado/união de facto ☐ [2]
   * Divorciado/separado ☐ [3]
   * Viúvo ☐ [4] ___

4. Residência:
   * Concelho:_____ ___

5. Qual o nível de escolaridade mais elevado que completou?_____
_____ ___

6. Com que idade abandonou a escola?_____ ___

II. TRAJECTÓRIA PROFISSIONAL E FORMATIVA PASSADA

Gostava agora de lhe fazer algumas perguntas sobre a sua situação profissional passada.

7. Diga-me com que idade começou a trabalhar? _____ ___

8. Desde que começou a trabalhar, já teve outros empregos para além deste?
   * Sim ☐ [1]
   * Não ☐ [2] ----------> Q. 11 ___

Relativamente aos **dois empregos que pensa terem tido mais importância para si** antes de vir trabalhar para esta empresa, diga-me por favor:

9. Em relação ao **primeiro emprego principal** que teve antes de começar a trabalhar aqui na empresa, diga-me por favor:

9.1. Qual era (...) ?

	SECTOR DE ACTIVIDADE	SITUAÇÃO NA PROFISSÃO [V. GRELHA]	PROFISSÃO
EMPREGO PRINCIPAL I			

— — —

9.2. Enquanto esteve neste emprego:

9.2.1. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) fazia (escolher **1 opção**):

* Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma repetitiva e monótona ☐ [1]
Qual?_____

* Várias tarefas parecidas de forma repetitiva e monótona ☐ [2]
Quais?_____

* Várias tarefas diferentes ☐ [3]
Quais?_____ —

9.2.2. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) ocupava (escolher **1 opção**):

* Sempre o mesmo posto de trabalho ☐ [1]
Qual?_____

* Vários postos de trabalho ☐ [2]
Quais?_____

* Outra situação ☐ [3]
Qual?_____ —

9.2.3. E ocupava (escolher **1 opção**):

* Uma posição de executante obedecendo a normas de trabalho e a ordens do seu chefe ou de outros superiores muito rígidas ☐ [1]
* Uma posição de executante sem depender de normas e ordens muito rígidas ☐ [2]
* Posição de chefia e supervisão ☐ [3]

* Outra posição ☐ [4]

Qual?_____

_____ —

10. E em relação ao **segundo emprego principal** que teve antes de começar a trabalhar aqui na empresa, diga-me por favor:

10.1. Qual era (...)?

	SECTOR DE ACTIVIDADE	SITUAÇÃO NA PROFISSÃO [V. GRELHA]	PROFISSÃO
EMPREGO PRINCIPAL II			
	—	—	—

10.2. Enquanto esteve neste emprego:

10.2.1. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) fazia (escolher **1 opção**):

* Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma repetitiva e monótona ☐ [1]

Qual?_____

_____

* Várias tarefas parecidas de forma repetitiva e monótona ☐ [2]

Quais?_____

_____

_____

* Várias tarefas diferentes ☐ [3]

Quais?_____

_____

_____ —

10.2.2. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) ocupava (escolher **1 opção**):

* Sempre o mesmo posto de trabalho ☐ [1]

Qual?_____

_____

* Vários postos de trabalho ☐ [2]

Quais?_____

_____

* Outra situação ☐ [3]

Qual?_____

_____ —

10.2.3. E ocupava (escolher **1 opção**):

* Uma posição de executante obedecendo a normas de trabalho e a ordens do seu chefe ou de outros superiores muito rígidas ☐ [1]
* Uma posição de executante sem depender de normas e ordens muito rígidas ☐ [2]
* Posição de chefia e supervisão ☐ [3]
* Outra posição ☐ [4]

Qual?_____

_____ __

11. Esteve alguma vez desempregado ?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 14 __

12. Quantas vezes? _____ __

13. Em relação às **<u>situações de desemprego que o marcaram mais</u>** ***(num máximo de três)***, diga-me por favor qual foi (...)?

	DURAÇÃO [V. GRELHA]	RAZÕES DO DESEMPREGO [V. GRELHA]
PRIMEIRA SITUAÇÃO	__	__
SEGUNDA SITUAÇÃO	__	__
TERCEIRA SITUAÇÃO	__	__

14. Para além do curso de formação que fez aqui na empresa, já fez outros?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 20 __

15. Quantos? _____ __

16. Relativamente aos **<u>cursos de formação que tiveram mais importância para si</u>** ***(num máximo de três)***, diga-me por favor:

	DESIGNAÇÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO (CONTEÚDO)	ORGANISMO RESPONSÁVEL [V. GRELHA]
CURSO DE FORMAÇÃO I	__	__
CURSO DE FORMAÇÃO II	__	__
CURSO DE FORMAÇÃO III	__	__

17. Considera que estes cursos de formação foram úteis e proveitosos para a sua situação profissional?

* Sim ☐ [1] ----------> Q. 18
* Não ☐ [2] ----------> Q. 19

18. [Se sim] Então foi porque (escolher ***o motivo*** mais importante):
----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Melhorou a sua situação no emprego que tinha (por ex. conseguiu uma promoção, melhorou o salário, etc.) ☐ [1]
* Adquiriu mais conhecimentos e passou a perceber melhor o trabalho que realizava ☐ [2]
* Conseguiu arranjar ou mudar de emprego ☐ [3]
* Conseguiu ir trabalhar para a profissão que queria ☐ [4]
* Outro motivo ☐ [5]

Qual?_____

_____

19. [Se não] Então foi porque: (escolher ***o motivo*** mais importante)
----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Nada mudou na sua situação de emprego ☐ [1]
* Nunca usou os conhecimentos que obteve na formação ☐ [2]
* Os conhecimentos que obteve na formação foram insuficientes ☐ [3]
* Outro motivo ☐ [4]

Qual?_____

_____

III. SITUAÇÃO PROFISSIONAL ACTUAL

Relativamente à sua situação profissional actual, diga-me por favor:

20. Qual é a sua profissão principal?_____

_____

21. Porque é que o (a) Sr. (a) veio para esta profissão? (escolher ***os 2 motivos*** mais importantes) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Havia pessoas na minha família que já trabalhavam nesta profissão ☐ [1]
* Arranjei emprego nesta profissão ☐ [2]
* Gosto desta profissão ☐ [3]
* Ganha-se bem ☐ [4]
* É um trabalho fácil de realizar ☐ [5]
* É uma profissão com valor ☐ [6]
* É uma profissão com futuro ☐ [7]
* Outro motivo ☐ [8]

Qual?_____

_____ —

22. Onde e com quem é que aprendeu a sua profissão? (escolher as **2 opções** mais importantes) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Na escola ☐ [1]
* Num Centro de Formação Profissional ☐ [2]
* Com familiares ☐ [3]
* Com colegas de trabalho mais antigos ☐ [4]
* Com os seus superiores hierárquicos (mestre, contramestre, encarregado, chefe de equipa) ☐ [5]
* Através da sua experiência no local de trabalho ☐ [6]
* Outra situação ☐ [7]

Qual?_____

_____ —

23. Além da sua profissão principal, tem tido outro tipo de actividades complementares?

* Não ☐ [1] ----------> Q. 26
* Sim, às vezes (ocasionalmente) ☐ [2]
* Sim, sempre (regularmente) ☐ [3]

—

24. Que tipo de actividades complementares é que fez e/ou tem feito?

* Actividades agrícolas ☐ [1]
* Biscates (por ex. enquanto electricista, picheleiro, mecânico, trolha, etc.) ☐ [2]
* Trabalhos feitos em casa para fora ☐ [3]
* Outra actividade ☐ [4]

Qual?_____

_____ —

25. Nesta profissão complementar tem:

* Trabalhado por conta própria sem empregados (isolado) ☐ [1]
* Trabalhado por conta própria com empregados ☐ [2]
* Trabalhado de forma independente (recibo verde) ☐ [3]
* Trabalhado por conta de outrem (assalariado/empregado) ☐ [4]
* Trabalhado em empreendimento familiar não remunerado ☐ [5]
* Outra situação ☐ [6]

Qual? _____

_____ —

IV. TRAJECTóRIA PROFISSIONAL E FORMATIVA NA EMPRESA

Agora gostava de lhe fazer algumas perguntas sobre a sua situação profissional nesta empresa.

26. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____ __

A. PRIMEIRA SITUAÇÃO PROFISSIONAL

27. **Quando veio trabalhar para esta empresa**, diga-me por favor:

27.1. Qual era (...)?

PROFISSÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	TIPO DE CONTRATO [V. GRELHA]	SALÁRIO BASE [V. GRELHA]	REMUN. EXTRA SALÁRIO BASE [V. GRELHA]
__	__	__	__	__

27.2.

27.2.1. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) fazia (escolher **1 opção**):

* Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma repetitiva e monótona ☐ [1]
Qual?_____
_____

* Várias tarefas parecidas de forma repetitiva e monótona ☐ [2]
Quais? _____
_____
_____

* Várias tarefas diferentes ☐ [3]
Quais?_____
_____
_____ __

27.2.2.Num dia normal de trabalho ocupava (escolher **1 opção**):

* Sempre o mesmo posto de trabalho ☐ [1]
Qual?_____
_____

* Vários postos de trabalho ☐ [2]
Quais? _____
_____
_____

* Outra situação ☐ [3]
Qual? _____
_____ __

27.2.3. E ocupava (escolher **1 opção**):

* Uma posição de executante obedecendo a normas de trabalho e a ordens do seu chefe ou de outros superiores muito rígidas ☐ [1]
* Uma posição de executante sem depender de normas e ordens muito rígidas ☐ [2]
* Posição de chefia e supervisão ☐ [3]
* Outra posição ☐ [4]

Qual?_____

_____

B. SITUAÇÃO PROFISSIONAL ANTERIOR À FREQUÊNCIA DO CURSO DE FORMAÇÃO

28. Antes de ter ido para a formação, diga-me por favor:

28.1. Qual era (...)?

PROFISSÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	TIPO DE CONTRATO [V. GRELHA]	SALÁRIO BASE [V. GRELHA]	REMUN. EXTRA SALÁRIO BASE [V. GRELHA]

28.2.

28.2.1. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) ocupava (escolher **1 opção**):

* Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma repetitiva e monótona ☐ [1]

Qual?_____

_____

* Várias tarefas parecidas de forma repetitiva e monótona ☐ [2]

Quais? _____

_____

_____

* Várias tarefas diferentes ☐ [3]

Quais? _____

_____

_____

28.2.2. Num dia normal de trabalho ocupava (escolher **1 opção**):

* Sempre o mesmo posto de trabalho ☐ [1]

Qual? _____

_____

* Vários postos de trabalho ☐ [2]

Quais? _____

_____

* Outra situação ☐ [3]

Qual?_____

_____ _

28.2.3. E ocupava (escolher **1 opção**):

* Uma posição de executante obedecendo a normas de trabalho e a ordens do seu chefe ou de outros superiores muito rígidas ☐ [1]

* Uma posição de executante sem depender de normas e ordens muito rígidas ☐ [2]

* Posição de chefia e supervisão ☐ [3]

* Outra posição ☐ [4]

Qual?_____

_____ _

C. SITUAÇÃO PROFISSIONAL ACTUAL

29. Relativamente à sua **situação profissional actual,** diga-me por favor:

29.1. Qual é (...) ?

PROFISSÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	TIPO DE CONTRATO [V. GRELHA]	SALÁRIO BASE [V. GRELHA]	REMUN. EXTRA SALÁRIO BASE [V. GRELHA]
—	—	—	—	—

29.2.

29.2.1. Num dia normal de trabalho o (a) Sr. (a) faz (escolher **1 opção**):

* Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma repetitiva e monótona ☐ [1]

Qual?_____

_____

* Várias tarefas parecidas de forma repetitiva e monótona ☐ [2]

Quais?_____

_____

_____

* Várias tarefas diferentes ☐ [3]

Quais?_____

_____

_____ _

29.2.2. Num dia normal de trabalho ocupa (escolher **1 opção**):

* Sempre o mesmo posto de trabalho ☐ [1]

Qual?_____

_____

* Vários postos de trabalho ☐ [2]

Quais?_____

_____

* Outra situação ☐ [3]

Qual? _____

_____ __

29.2.3. E ocupa (escolher **1 opção**):

* Uma posição de executante obedecendo a normas de trabalho e a ordens do seu chefe ou de outros superiores muito rígidas ☐ [1]
* Uma posição de executante sem depender de normas e ordens muito rígidas ☐ [2]
* Posição de chefia e supervisão ☐ [3]
* Outra posição ☐ [4]

Qual?_____

_____ __

V. CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO DO TRABALHO

Agora gostava de lhe fazer algumas perguntas sobre o modo como fazia o seu trabalho antes de ter ido para a formação e como o faz actualmente.

30. Diga-me se actualmente as tarefas que faz são:

* Mais complicadas ☐ [1]
* Mais simples ☐ [2]
* Iguais ☐ [3]

às que fazia antes de ter ido para a formação? __

31. Qual das seguintes frases caracteriza melhor o seu trabalho depois de ter ido para a formação (escolher **1 opção**): ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Faço uma <u>pequena operação</u> da totalidade da produção que é feita na secção onde trabalho ☐ [1]
* Faço <u>várias tarefas</u> que contribuem para a produção final da secção onde trabalho ☐ [2]
* Faço a <u>totalidade das tarefas</u> que a produção final da minha secção exige ☐ [3] __

32. Costuma fazer tarefas que pertencem a outras secções que não a sua?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] —

33. As tarefas que actualmente faz são:

* Mais diversificadas ☐ [1]
* Menos diversificadas ☐ [2]
* Iguais ☐ [3]

às que executava antes de ter ido para a formação? —

34. Com a formação, o seu conhecimento sobre o funcionamento das outras secções da empresa e das fases de produção:

* Aumentou ☐ [1]
* É igual ☐ [2]

ao que tinha antes da formação? —

35. O ritmo com que faz o seu trabalho é:

* Maior ☐ [1]
* Menor ☐ [2]
* Igual ☐ [3]

ao que lhe era exigido antes de ter ido para a formação? —

36. O grau de autonomia e de independência com que faz as suas tarefas é actualmente

* Maior ☐ [1]
* Menor ☐ [2]
* Igual ☐ [3]

ao que tinha antes de ter ido para a formação? —

37. O grau de responsabilidade que lhe é exigido no seu trabalho:

* Aumentou ☐ [1]
* Diminuiu ☐ [2]
* É igual ☐ [3]

ao que tinha antes de ter ido para a formação? —

38. O (A) Sr. (a) costuma fazer o controlo e a verificação do seu trabalho?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] —

39. E antes da formação já fazia o controlo e verificava o seu trabalho?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] —

40. Quando lhe surge um problema no seu trabalho - por ex. uma avaria numa máquina, um estrago numa ferramenta, uma falha ou defeito na matéria-prima -, como é que o resolve? (escolher **1 opção**) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Resolve-o sozinho (a) e continua o seu trabalho ☐ [1]
* Chama alguém para o resolver ☐ [2]
* Resolve-o com a ajuda de um superior que chama para o pôr ao corrente do que se passa ☐ [3]
* Alguém vem resolvê-lo, ensinando-o (a) como se faz para que da próxima vez possa resolver o problema sozinho (a) ☐ [4]
* Outra situação ☐ [5]

Qual?_____

_____ __

41. E antes da formação, como é que resolvia estes problemas?

* Da mesma forma ☐ [1] ----------> Q. 43
* De forma diferente ☐ [2] __

42. Então como é que os resolvia? (escolher **1 opção**) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Resolvia-os sozinho (a) e continuava o seu trabalho ☐ [1]
* Chamava alguém para os resolver ☐ [2]
* Resolvia-os com a ajuda de um superior que chamava para o pôr ao corrente do que se estava a passar ☐ [3]
* Alguém vinha resolvê-los, ensinando-o (a) como se fazia para que da próxima vez fosse o (a) Sr. (a) a resolver o problema sozinho (a) ☐ [4]
* Outra situação ☐ [5]

Qual?_____

_____ __

43. É costume ser chamado (a) pelos seus colegas para resolver problemas que surgem no trabalho deles?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 45 __

44. [Se sim] Como é que faz? (escolher **1 opção**) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Resolve-lhe o problema ☐ [1]
* Ajuda-o a resolver o problema ☐ [2]
* Ensina-o e ajuda-o a resolver o problema ☐ [3]
* Outra situação ☐ [4]

Qual?_____

_____ __

45. Dedica algum do seu tempo de trabalho a ensinar outros colegas?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 47 __

46. [Se sim] Quais colegas?_____

_____ —

47. Quando se fizeram os cursos de formação aqui na empresa, o (a) Sr. (a) deu formação?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 58 OU 60 —

QUESTÕES A COLOCAR APENAS AOS TRABALHADORES QUE MINISTRARAM FORMAÇÃO

Gostava, agora, de lhe fazer algumas perguntas sobre a formação que deu aos seus colegas.

48. Porque é que acha que foi escolhido para dar formação aos seus colegas?

_____

_____

_____

_____

_____ —

49. Quais foram as matérias que deu?

_____

_____

_____

_____ —

50. Como é que foi decidido as matérias que o (a) Sr. (a) deu?

* Foi decidido pela direcção da empresa ☐ [1]
* Foi decidido por si de acordo com as orientações da direcção da empresa ☐ [2]
* Foi decidido unicamente pelo (a) Sr. (a) ☐ [3]
* Outra situação

Qual?_____

_____ —

51. Teve alguma preparação anterior para ir dar formação aos seus colegas?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 53 —

52. Que tipo de preparação?

_____

_____

_____ —

53. Depois da formação, avaliou os colegas que fizeram a sua formação?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 55

54. De que forma é que os avaliou?

AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA_____

_____

_____

AVALIAÇÃO PROFISSIONAL_____

_____

_____

55. Como é que conciliou as suas funções de formador e de trabalhador ?

_____

_____

_____

_____

56. Gostou de ser formador?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

57. Porquê?_____

_____

_____

QUESTÕES A COLOCAR APENAS ÀS CATEGORIAS DE ENQUADRAMENTO DIRECTO (ENCARREGADOS, E CHEFES DE EQUIPA OU DE SECÇÃO)

Gostava, ainda, de lhe fazer duas perguntas sobre o desempenho dos seus subordinados depois de terem frequentado os cursos de formação.

58. Qual a sua opinião acerca da influência da formação no desempenho dos seus subordinados?

ASPECTOS POSITIVOS _____

_____

_____

ASPECTOS NEGATIVOS _____

_____

_____

_____

59. Após a formação dos seus subordinados, qual a frase que melhor caracteriza a sua função de chefia (escolher **1 opção**): ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Acompanho permanentemente o desenrolar das actividades dos meus subordinados, senão as falhas são constantes ☐ [1]
* Limito-me a verificar os resultados do seu trabalho e o cumprimento das normas de produção pré-estabelecidas ☐ [2]

VI. BALANÇO DA EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO

Finalmente, gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre a sua experiência no curso de formação.

60. A formação que fez aqui na empresa foi :

* Por iniciativa própria ☐ [1]
* Por proposta da empresa e aceitação sua ☐ [2]
* Por imposição da empresa ☐ [3]
* Outra situação ☐ [4]

Qual?_____

61. Qual acha que foram as razões que levaram a empresa a dar a formação? (escolher as **2 razões** principais) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Devido a mudanças tecnológicas das máquinas ☐ [1]
* Devido a mudanças nos métodos de trabalho ☐ [2]
* Devido a mudanças no produto fabricado ☐ [3]
* Devido a mudança nas funções que desempenhava ☐ [4]
* Devido à necessidade de actualizar/aperfeiçoar conhecimentos ☐ [5]
* Para conseguirmos uma promoção profissional ☐ [6]
* Para nos darem um subsídio/bolsa de formação ☐ [7]
* Nenhuma razão em especial ☐ [8]
* Outra razão ☐ [9]

Qual?_____

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

NB: As questões números 62 e 63 relativas aos conteúdos de formação têm particularidades diferentes em cada uma das empresas e para cada um dos cursos de formação analisados. Optamos por colocá-las no final do guião da entrevista, especificando a sua aplicação relativamente a cada empresa e a cada acção de formação.

64. Acha que a formação teórica em sala de aula teve um número de horas:

* Excessivas ☐ [1]
* Adequadas ☐ [2]
* Insuficientes ☐ [3] ___

65. Acha que a formação prática no posto de trabalho teve um número de horas:

* Excessivas ☐ [1]
* Adequadas ☐ [2]
* Insuficientes ☐ [3] ___

66. Utiliza no seu trabalho os conhecimentos que obteve na formação?

* Não ☐ [1]
* Sim, utilizo alguns dos conhecimentos ☐ [2]
* Sim, utilizo todos os conhecimentos ☐ [3] ___

67. Acha que a formação foi indispensável para poder fazer o seu trabalho?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ___

68. Considera que a formação que fez: (escolher **1 opção**) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Deu-lhe conhecimentos que lhe permitem ocupar apenas um posto de trabalho ☐ [1]
* Deu-lhe conhecimentos para ocupar vários postos de trabalho que estão ligados entre si ☐ [2]
* Deu-lhe conhecimentos para ocupar vários postos de trabalho de diferentes fases da produção ☐ [3]

___

69. Acha que a formação que fez foi útil e proveitosa para a sua situação profissional em termos de: ----> **MOSTRAR CARTÃO**

	* Sim	* Não	
* Conseguir um melhor salário	☐ [1]	☐ [2]	___
* Conseguir uma promoção profissional	☐ [1]	☐ [2]	___
* Mudar de funções	☐ [1]	☐ [2]	___
* Conseguir uma maior estabilidade no emprego	☐ [1]	☐ [2]	___
* Poder fazer carreira na empresa	☐ [1]	☐ [2]	___
* Poder mudar de profissão	☐ [1]	☐ [2]	___
* Poder mudar de emprego ou de empresa	☐ [1]	☐ [2]	___

70. Acha que a formação que fez:

* Melhorou ☐ [1]
* Piorou ☐ [2]
* Não mudou em nada ☐ [3]

as relações com os seus colegas e o ambiente de trabalho na empresa? ___

71. Acha que aquilo que aprendeu na escola tem alguma utilidade para a formação que fez?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

72. Porquê?_____

_____

_____

_____

73. A formação foi ao encontro daquilo que esperava?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

74. Porquê? _____

_____

_____

_____

75. Quais foram os aspectos que mais gostou e que mais lhe agradaram na formação?_____

_____

_____

_____

76. E os aspectos que menos gostou e que mais lhe desagradaram?

_____

_____

_____

_____

_____

77. Pensa continuar a frequentar outros cursos de formação?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2] ----------> Q. 79

78. Em quê (áreas profissionais)?_____

_____

_____

79. Pensa continuar a trabalhar nesta empresa?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

80. E se tivesse possibilidade, saí-a daqui e procuraria fazer carreira noutra empresa?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

81. Porquê? _____

_____

_____

_____

82. E se pudesse, gostava de mudar de profissão?

* Sim ☐ [1]
* Não ☐ [2]

83. Porquê? _____

_____

_____

_____

Para terminar, gostaria de lhe fazer apenas mais três questões muito rápidas:

84. O que é que para o (a) Sr. (a) tem mais importância no seu trabalho? (indicar os **2 aspectos** mais importantes) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* O trabalho dá-me os rendimentos de que preciso ☐ [1]
* O trabalho é interessante e satisfatório e permite a minha realização profissional ☐ [2]
* O trabalho permite-me ter contacto com pessoas interessantes e ter boas relações de convívio ☐ [3]
* O trabalho é um meio de eu servir a sociedade ☐ [4]
* O trabalho dá-me estatuto e valor social ☐ [5]
* O trabalho permite-me desenvolver as minhas capacidades ☐ [6]
* O trabalho dá-me possibilidade de promoção e de carreira ☐ [7]
* O trabalho é estável e seguro ☐ [8]

85. Quais os aspectos da vida que têm para o (a) Sr. (a) mais importância? (indicar os **2 aspectos** mais importantes) ----> **MOSTRAR CARTÃO**

* Religião ☐ [1]
* Família ☐ [2]
* Trabalho ☐ [3]
* Tempos livres/lazer ☐ [4]
* Grupos de amigos ☐ [5]
* Actividades comunitárias (participação em grupos desportivos, bombeiros, associações locais, associações recreativas, etc.) ☐ [6]

86. Relativamente à sua família, gostaria que me dissesse qual é (...)?

	NÍVEL DE ESCOLARIDADE [V. GRELHA]	PROFISSÃO	SITUAÇÃO NA PROFISSÃO [V. GRELHA]	CONDIÇÃO PERANTE O TRABALHO [V. GRELHA]
PAI				
MÃE				
CÔNJUGE				

Muito obrigada pela sua colaboração.

DESENTEX

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS DE **ACABADORES, ESTAMPADORES, EXPEDIDORES, PESADORES/PREPARADORES E TINTUREIROS.**

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE A INDÚSTRIA TÊXTIL EM SALA DE AULA				
TEÓRICA DA SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA				
PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DA SUA SECÇÃO				
PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DOUTRAS SECÇÕES				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE A INDÚSTRIA TÊXTIL EM SALA DE AULA			
TEÓRICA DA SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA			
PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DA SUA SECÇÃO			
PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DOUTRAS SECÇÕES			

DESENTEX

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS **ENCARREGADOS**.

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE A EMPRESA E SUA GESTÃO EM SALA DE AULA				
TEÓRICA DA SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA				
PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO				
PRÁTICA NOUTRAS SECÇÕES DA EMPRESA				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE A EMPRESA E SUA GESTÃO EM SALA DE AULA			
TEÓRICA DA SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA			
PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO			
PRÁTICA NOUTRAS SECÇÕES DA EMPRESA			

DESENTEX

GRELHA DO ENTREVISTADOR PARA EXPLORAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO: Q. 62 e Q. 63

1. A APLICAR A TODAS OS PROFISSIONAIS EXCEPTO AOS **ENCARREGADOS**:

* FORMAÇÃO TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA:
- CEE; matemática, física, química, ...

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A INDÚSTRIA TÊXTIL EM SALA DE AULA:
- caracterização da indústria têxtil, vocabulário e numeração têxtil, matérias--primas têxteis, higiene e segurança no trabalho, ...

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA:

°**TINTUREIROS:**
- equipamentos, corantes e produtos auxiliares, preparação ao tingimento, processos de tinturaria, controle de qualidade.

° **ACABADORES:**
- tecnologias, tipos de acabamento, equipamentos, controle de qualidade.

° **ESTAMPADORES:**
- desenho, tipos de estampagem (rolo, quadro, transferência), tipos de estamparia (directa, sobreposição, corrosão, com pigmentos, com corantes, etc.) fixação de corantes (corantes, calor, vaporização, tratamento, etc.), controle de qualidade.

° **EXPEDIDORES:**
- interpretação documental, planeamento de transportes, embalagem, controlo de entradas, controlo final do expedido, armazenagem, função qualidade.

° **PESADORES/PREPARADORES:**
- análise de ordens de execução, execução de pesagens, medição de produtos, telas, corantes e malhas, misturas, emulsões espessantes, cortes, cores, numeração de cores, função qualidade.

* FORMAÇÃO PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DA SUA SECÇÃO

* FORMAÇÃO PRÁTICA EM POSTOS DE TRABALHO DOUTRAS SECÇÕES

2. A APLICAR AOS PROFISSIONAIS **ENCARREGADOS**.

* FORMAÇÃO TEÓRICA GERAL EM SALA DE AULA:
- matemática, física, química, direito do trabalho ... .

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A EMPRESA E SUA GESTÃO EM SALA DE AULA:
- objectivos da empresa, noções de produtividade, gestão industrial e custos, ...

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A SUA ESPECIALIDADE EM SALA DE AULA:
- função de chefia, coordenação do trabalho, estudo do trabalho, motivação, relações com os seus subordinados, ...

* FORMAÇÃO PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO:
- planeamento e controlo do trabalho e da produção, análise e detecção de problemas, ...

* FORMAÇÃO PRÁTICA NOUTRAS FUNÇÕES DA EMPRESA:
  - tinturaria, estamparia, acabamento, revista e dobra, controlo de qualidade,... .

IMETECE

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS DE **AFINADORES, BOBINADORES, URDIDORES, ENGOMADORES, MONTADORES DE TEIA, REMETEDORES E TECELÕES.**

62. Relativamente à formação que teve, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE O SEU TRABALHO EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE OS RH EM SALA DE AULA				
PRÁTICA SIMULADA NO SEU POSTO DE TRABALHO				
PRÁTICA APLICADA POR SI NO SEU POSTO DE TRABALHO				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE O SEU TRABALHO EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE OS RH EM SALA DE AULA			
PRÁTICA SIMULADA NO SEU POSTO DE TRABALHO			
PRÁTICA APLICADA POR SI NO SEU POSTO DE TRABALHO			

IMETECE

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS DE **CHEFIA**.

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA EM SALA DE AULA				
PRÁTICA				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA EM SALA DE AULA			
PRÁTICA			

IMETECE

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS DE **ENCARREGADOS**.

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA SOBRE A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA				
PRÁTICA SIMULADA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO				
PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA SOBRE A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA			
PRÁTICA SIMULADA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO			
PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO			

IMETECE

QUESTÕES RELATIVAS AOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO MINISTRADOS AOS PROFISSIONAIS DE **MONITORES**.

62. Relativamente à formação que fez, diga-me por favor:

FORMAÇÃO [V. GRELHA]	MUITO IMPORTANTE [1]	IMPORTANTE [2]	POUCO IMPORTANTE [3]	NADA IMPORTANTE [4]
TEÓRICA SOBRE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA				
TEÓRICA SOBRE OS RH EM SALA DE AULA				
PRÁTICA SIMULADA				

63. Qual foi o grau de dificuldade que teve em compreender o que lhe foi ensinado na formação (...)?

FORMAÇÃO	MUITA DIFICULDADE [1]	POUCA/ALGUMA DIFICULDADE [2]	NENHUMA DIFICULDADE [3]
TEÓRICA SOBRE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA			
TEÓRICA SOBRE OS RH EM SALA DE AULA			
PRÁTICA SIMULADA			

IMETECE

GRELHA DO ENTREVISTADOR PARA EXPLORAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO: Q. 62 e Q. 63

1. A APLICAR A TODAS OS PROFISSIONAIS EXCEPTO ÀS **CHEFIAS, ENCARREGADOS E MONITORES**:

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA:
- classificação e identificação das matérias-primas, noções de tecido, ...

- **EXCLUIR A ESPECIALIDADE**: tecnologia de fiação, de remetedeira, de tecelagem, de engomagem, de urdissagem.

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE O SEU TRABALHO EM SALA DE AULA:

°REMETEDORES - TECNOLOGIA DA REMETEDEIRA:

- teoria das construções de base: tafetá, sarja, cetim; descrição das máquinas, preparação da teia, dos acessórios e do desenho, qualidade e defeitos, responsabilidade, normas de segurança, limpeza, análise do trabalho.

° MONTADORES DE TEIA - TECNOLOGIA DA TECELAGEM:

- descrição do tear, nome das peças, montagem da teia, preparação da trama, paragens, qualidade e defeitos, afinações, carregar, responsabilidade, normas de segurança, limpeza, análise do trabalho.

° AFINADORES - TECNOLOGIA DA TECELAGEM:

- descrição do tear, nome das peças, montagem da teia, preparação da trama, paragens, qualidade e defeitos, afinações, carregar, responsabilidade, normas de segurança, limpeza, análise do trabalho, avarias e reparações, manutenção.

° TECELÕES - TECNOLOGIA DA TECELAGEM:

- descrição do tear, nome das peças, montagem da teia, preparação da trama, paragens, qualidade e defeitos, afinações, carregar, responsabilidade, normas de segurança, limpeza, análise do trabalho, nós, patrulhamento, interferências, interpretação de raports, contingências, parar e pôr em marcha, alimentador.

° ENGOMADORES - TECNOLOGIA DA ENGOMADEIRA:

- descrição da máquina, nome das peças, preparação da goma, troca de orgão na entrada e na saída, preparação, engomadeira - balseira, cilindro de secagem, cabeça da máquina, aparelhos auxiliares -, temperatura, tensão, humidade, viscosidade, refractómetro, alongamento, paragens, qualidade e defeitos, responsabilidade, normas de segurança, limpeza, análise do trabalho.

° BOBINADORES E URDIDORES: PREPARAÇÃO E TECNOLOGIA DA URDISSAGEM:

- nome das peças, metodologia, cálculo, qualidade e defeitos, norma de segurança, método de trabalho e responsabilidade.

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE OS RECURSOS HUMANOS EM SALA DE AULA:
- relações humanas, fadiga, monotonia, produtividade, direitos dos trabalhadores, acordos colectivos de trabalho, assistência sindical e patronal, antifogo, ...

* FORMAÇÃO PRÁTICA SIMULADA (DE DEMONSTRAÇÃO) NO SEU POSTO DE TRABALHO COM O MONITOR E COM UM GRUPO DE COLEGAS.

* FORMAÇÃO PRÁTICA APLICADA POR SI COM AJUDA DO MONITOR NO SEU POSTO DE TRABALHO.

2. A APLICAR AOS PROFISSIONAIS DE **CHEFIAS:**

* FORMAÇÃO TEÓRICA EM SALA DE AULA:
- gestão por objectivos, programação dos trabalhos, controle da qualidade e dos desperdícios, encargos, autoridade, decisões, relações interpessoais, estudo do trabalho, redução dos custos, motivação e liderança, supervisão.

* FORMAÇÃO PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO:
- aplicações práticas das aulas teóricas no dia a dia de trabalho com o acompanhamento do monitor.

3. A APLICAR AOS PROFISSIONAIS DE **ENCARREGADOS:**

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA:
- gestão da produção, organização, departamentalização, organigrama, responsabilidade, organização do funcionamento, estudo dos tempos e dos métodos de trabalho, planeamento da gestão da produção, controle da produção e dos desperdícios, gestão da qualidade, controle e manutenção da tecnologia, política de inovação, sistema de incentivos, análise da rotação de stocks, análise de documentos, interpretação de gráficos, ...

* FORMAÇÃO PRÁTICA SIMULADA (DE DEMONSTRAÇÃO) NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO:
- gestão da produção, organização, departamentalização, organigrama, organização do funcionamento, estudo dos tempos e dos métodos de trabalho, planeamento da gestão da produção, controlo da produção e dos desperdícios, gestão da qualidade, controlo e manutenção da tecnologia, política de inovação, sistema de incentivos, análise da rotação de stocks, análise de documentos, interpretação de gráficos,análise da manutenção da tecnologia, avaliação global do sistema produtivo, decisões e responsabilidade.

* FORMAÇÃO PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO:
- gestão da produção, organização, departamentalização, organigrama, organização do funcionamento, estudo dos tempos e dos métodos de trabalho, planeamento da gestão da produção, controle da produção e dos desperdícios, gestão da qualidade, controle e manutenção da tecnologia, política de inovação, sistema de incentivos, análise da rotação de stocks, análise de documentos, interpretação de gráficos,análise da manutenção da tecnologia, avaliação global do sistema produtivo, decisões e responsabilidade.

4. A APLICAR AOS PROFISSIONAIS DE **MONITORES:**

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL EM SALA DE AULA:
- gestão da produção, organização, departamentalização, organigrama, responsabilidade, organização do funcionamento, estudo dos tempos e dos métodos de trabalho, controle da produção e dos desperdícios, gestão da qualidade, controle e manutenção da tecnologia, análise de documentos, interpretação de gráficos, avaliação dos trabalhadores, ...

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO EM SALA DE AULA:
- classificação e identificação das matérias-primas, noções de tecido, remetedeira, fiação, tecelagem, engomagem e urdissagem.

* FORMAÇÃO TEÓRICA SOBRE OS RECURSOS HUMANOS EM SALA DE AULA:
- relações humanas, fadiga, monotonia, produtividade, empresa como sistema social, resistência à mudança, moral e produtividade, direitos dos trabalhadores, acordos colectivos de trabalho, assistência sindical e patronal, antifogo, ...

* FORMAÇÃO PRÁTICA SIMULADA (DE DEMONSTRAÇÃO) NO DOMÍNIO DA SUA FUNÇÃO:
- diagnóstico da situação, análise dos trabalhos, dos movimentos e dos tempos, avaliações, identificação e análise de documentos, interpretação dos gráficos, controle da produção, dos desperdícios e da qualidade.

ANEXO I

PORTARIAS RELATIVAS AOS REGIMES ESPECIAIS DE PROTECÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES DA ITV DO VALE DO AVE.

ANEXO I

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Curso: Administração Empresarial

Diploma de estudos superiores especializados

QUADRO N.º 1

1.º semestre

Disciplina	Duração	Carga horária semanal				Observações
		Teóricas	Teórico-práticas	Práticas	Seminários	
Organização e Administração de Empresas	Semestral	–	6	–	–	–
Análise Contabilística	Semestral	–	4	–	–	–
Direito das Empresas	Semestral	–	6	–	–	–
Técnicas de Apoio à Decisão	Semestral	–	4	–	–	–

QUADRO N.º 2

2.º semestre

Disciplina	Duração	Carga horária semanal				Observações
		Teóricas	Teórico-práticas	Práticas	Seminários	
Enquadramento Económico da Empresa	Semestral	–	4	–	–	–
Operadores e Mercados Financeiros	Semestral	–	4	–	–	–
Direito Económico	Semestral	–	4	–	–	–
Gestão dos Recursos Humanos	Semestral	–	4	–	–	–

QUADRO N.º 3

3.º semestre

Disciplina	Duração	Carga horária semanal				Observações
		Teóricas	Teórico-práticas	Práticas	Seminários	
Gestão Estratégica	Semestral	–	6	–	–	–
Planeamento e Controlo de Gestão	Semestral	–	4	–	–	–
Fiscalidade	Semestral	–	4	–	–	–
Informática de Gestão	Semestral	–	6	–	–	–

QUADRO N.º 4

4.º semestre

Disciplina	Duração	Carga horária semanal				Observações
		Teóricas	Teórico-práticas	Práticas	Seminários	
Políticas e Práticas de Gestão	Semestral	–	4	–	–	–
Auditoria Integrada	Semestral	–	6	–	–	–
Análise de Projectos	Semestral	–	6	–	–	–

ANEXO II

Diploma

R (*a*) P

... (*b*), presidente do conselho directivo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, faz saber que ... (*c*), filho de ... (*d*), natural de ... (*e*), concluiu em ... (*f*) o curso conducente à obtenção do diploma de estudos superior especializados em Administração Empresarial, com a classificação final de ... (*g*), pelo que, em conformidade com as disposições legais em vigor, lhe mandei passar o presente diploma.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, ... (*h*).

O Presidente do Conselho Directivo, ... (*i*).
O Secretário, ... (*j*).

(*a*) Símbolo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.
(*b*) Nome do presidente do conselho directivo do Instituto.
(*c*) Nome do titular do diploma.
(*d*) Nomes do pai e da mãe do titular do diploma.
(*e*) Freguesia, concelho e distrito de naturalidade do titular do diploma.
(*f*) Data de conclusão do curso.
(*g*) Classificação final, calculada nos termos do artigo 22.º
(*h*) Data de emissão do diploma.
(*i*) Assinatura do presidente do conselho directivo, autenticada com selo branco em uso no Instituto.
(*j*) Assinatura do secretário, inutilizando as estampilhas fiscais devidas.

ANEXO III

Carta de curso

R (*a*) P

... (*b*), presidente do conselho directivo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, faz saber que ... (*c*), filho de ... (*d*), natural de ... (*e*), concluiu em ... (*f*) o curso de estudos superiores especializados em Administração Empresarial, tendo como habilitação precedente o ... (*g*), pelo que, nos termos do n.º 24.º da Portaria n.º 734/91, de 31 de Julho, lhe é conferido o grau de licenciado em Contabilidade e Administração Empresarial, com a classificação final de ... (*h*) valores.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, ... (*i*).

O Presidente do Conselho Directivo, ... (*j*).
O Secretário, ... (*l*).

(*a*) Símbolo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.
(*b*) Nome do presidente do conselho directivo do Instituto.
(*c*) Nome do titular da carta de curso.
(*d*) Nomes do pai e da mãe do titular da carta de curso.
(*e*) Freguesia, concelho e distrito de naturalidade do titular da carta de curso.
(*f*) Data de conclusão do curso de estudos superiores especializados.
(*g*) Bacharelato em Contabilidade e Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de ... ou curso superior de Contabilidade e Administração da secção de ensino superior do Instituto Militar dos Pupilos do Exército.
(*h*) Classificação calculada nos termos do n.º 25.º da Portaria n.º 734/91, de 31 de Julho.
(*i*) Data de emissão da carta de curso.
(*j*) Assinatura do presidente do conselho directivo, autenticada com selo branco em uso no Instituto.
(*l*) Assinatura do secretário, inutilizando as estampilhas fiscais devidas.

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

Portaria n.º 735/91

de 31 de Julho

No âmbito da actuação conjunta que caracteriza a operação integrada de desenvolvimento para a região do vale do Ave, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/91, publicada em 16 de Março, definiu um esquema diversificado de acções que, além de proporcionarem as condições e apoios adequados ao desenvolvimento da região, têm por finalidade minimizar eventuais problemas que no domínio social decorram da reestruturação das indústrias têxtil e do vestuário daquela área.

Neste último objectivo incluem-se as acções que integram as medidas especiais de protecção social previstas na citada resolução, designadamente as que revestem as modalidades diminuição dos prazos de garantia para acesso às prestações de desemprego, alargamento dos períodos de concessão destas prestações, majoração do abono de família e compensação salarial.

Com a adopção destas medidas visa-se proporcionar aos trabalhadores e seus familiares a protecção que, face às situações de eventual desemprego ou de emprego que implique mudança de actividade, assegure apoios com adequadas especificidades, já que também específica e particularizada no actual contexto é a região do vale do Ave, alvo de uma operação integrada de desenvolvimento.

É, pois, dentro destas coordenadas que se situa a presente portaria, que visa definir o quadro processual das referidas medidas especiais de protecção social e estabelecer as regras adequadás à efectivação dos direitos que, no âmbito da resolução do Conselho de Ministros, são reconhecidos àqueles trabalhadores.

A necessidade de acautelar circuitos, definir procedimentos e posicionar, em função das respectivas competências, a intervenção dos serviços da área do emprego e das instituições de segurança social torna imperiosa, numa perspectiva de eficácia em que se pretende potenciar a prontidão das respostas, a publicação da presente portaria, ainda antes da publicação dos diplomas a que alude o n.º 5 da resolução.

Tal metodologia não obsta, naturalmente, a que a presente portaria possa vir a ser objecto de ajustamentos nos termos e nas condições adequadas à sua harmonização com a disciplina dos diplomas em causa, tendo também em consideração as indicações da experiência.

Assim:

Manda o Governo, pelo Ministro do Emprego e da Segurança Social, nos termos da alínea *c*) do artigo 202.º da Constituição, o seguinte:

CAPÍTULO I

Âmbito e objectivos

1.º

Objecto

1 — A presente portaria define o processo de atribuição dos auxílios que integram as medidas especiais de protecção social estabelecidas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/91, publicada em 16 de Março.

2 — As medidas especiais de protecção social a que aludem o n.º 5.2 e a alínea *f*) do n.º 5.4 da resolução serão objecto de regulamentação em diploma próprio.

2.º

Campo de aplicação pessoal

1 — As medidas especiais de protecção social previstas neste diploma são aplicáveis aos trabalhadores desempregados por efeito da reestruturação de empresas dos sectores de actividade têxtil e do vestuário, situadas nos concelhos de Fafe, Famalicão, Guimarães e Santo Tirso.

2 — Para efeitos deste diploma consideram-se também abrangidos os trabalhadores que, estando em situação de salários em atraso, optem pela rescisão do contrato de trabalho, nos termos do n.º 1 do artigo 3.º e do artigo 6.º da Lei n.º 17/86, de 14 de Junho.

3.º

Âmbito material

A presente portaria respeita ao abono de família majorado, às prestações de desemprego com especificidades e à compensação salarial.

CAPÍTULO II

Abono de família majorado e prestações de desemprego

4.º

Condições de atribuição do abono de família majorado

A majoração do abono de família para o triplo do valor que seria devido abrange os descendentes ou equiparados dos desempregados, com idades compreendidas entre os 6 e os 15 anos, desde que:

a) Os referidos descendentes frequentam um grau de ensino compreendido no período de escolaridade obrigatória;

b) Estejam a ser concedidas prestações de desemprego ao beneficiário desempregado.

5.º

Início e duração

O abono de família majorado é devido a partir do mês em que o beneficiário requeira as prestações de desemprego e cessa no mês seguinte àquele em que deixe de se verificar algum dos condicionalismos da sua atribuição.

6.º

Apresentação da prova de frequência escolar

1 — O pagamento do abono de família majorado depende da apresentação de declaração do beneficiário relativamente à situação prevista na alínea *a*) do n.º 4.º, devidamente confirmada pelo respectivo estabelecimento de ensino.

2 — A declaração comprovativa da frequência escolar é apresentada no centro regional de segurança social que abranja o beneficiário ou no centro de emprego da sua residência quando seja entregue conjuntamente com o requerimento das prestações de desemprego a que se refere o n.º 10.º

3 — No caso de a declaração ser entregue no centro de emprego, este serviço dará conhecimento do facto ao centro regional de segurança social.

4 — Durante o período de concessão do abono de família majorado o beneficiário fica obrigado a apresentar a declaração de frequência até 31 de Dezembro de cada ano.

7.º

Consequência da não apresentação da prova escolar

A não apresentação da declaração no prazo previsto no n.º 4 do n.º 6.º determina a não majoração do abono de família a partir do mês de Janeiro do ano seguinte.

8.º

Prazo de garantia para atribuição das prestações de desemprego

Nos casos de cessação de contrato de trabalho sem termo os prazos de garantia para a atribuição das prestações de desemprego são os seguintes:

a) No caso do subsídio de desemprego, 270 dias de trabalho por conta de outrem, com o correspondente registo de remunerações num período de 12 meses imediatamente anterior à data do desemprego;
b) No caso de subsídio social de desemprego, 120 dias de trabalho por conta de outrem, com o correspondente registo de remunerações num período de nove meses mediatamente anterior à data do desemprego.

9.º

Períodos de concessão

1 — Os períodos de concessão das prestações de desemprego, independentemente da idade do beneficiário e da natureza do contrato de trabalho, são os seguintes:

a) 30 meses, no caso de atribuição do subsídio de desemprego ou do subsídio social de desemprego;
b) 15 meses, no caso de atribuição subsequencial do subídio social de desemprego.

2 — O prolongamento do período de concessão do subsídio social de desemprego previsto no n.º 2 do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 79-A/89, de 13 de Março, é aplicável aos beneficiários com idade igual ou superior a 55 anos à data do requerimento das prestações de desemprego.

10.º

Requerimento

Os requerimentos das prestações de desemprego dos trabalhadores abrangidos pelo presente diploma devem ser assinalados nos centros de emprego com a indicação «Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/91».

CAPÍTULO III

Compensação salarial

11.º

Direito à compensação salarial

1 — Aos trabalhadores desempregados que celebrem contrato de trabalho a tempo inteiro pelo qual seja devida uma remuneração de base inferior à percebida no posto de trabalho que ocupavam antes da situação de desemprego involuntário será paga uma compensação salarial correspondente à diferença entre os respectivos montantes, para um mesmo tempo de trabalho.

2 — A compensação salarial aplica-se à remuneração de base mensal, bem como ao subsídio de férias e ao subsídio de Natal, quando devidos.

12.º

Condições de atribuição

A compensação salarial é devida desde que se verifiquem cumulativamente os seguintes requisitos:

a) O contrato de trabalho actual implique mudança geográfica de profissão ou de sector de actividade;
b) O trabalhador tenha exercido a profissão anterior durante, pelo menos, três anos ou tenha idade igual ou superior a 55 anos;
c) O novo contrato de trabalho entre em execução dentro dos 12 meses posteriores ao início da situação de desemprego.

13.º

Início e duração

O direito à compensação salarial adquire-se a partir do início efectivo da prestação de trabalho e manter-se-á durante a vigência do contrato, até ao período máximo de 12 meses, sem prejuízo da sua redução quando se verifique a diminuição da diferença entre a remuneração anterior e a actual.

14.º

Registo nas instituições de segurança social

O montante da compensação salarial é registado nas instituições de segurança social no âmbito da equivalência à entrada de contribuições.

15.º

Requerimento

1 — A compensação salarial é requerida ao centro regional da segurança social que abrange o beneficiário, sendo o respectivo requerimento apresentado no centro de emprego da área da sua residência, no prazo de 90 dias após a data do início efectivo da prestação de trabalho.

2 — O requerimento da compensação salarial deve ser acompanhado dos seguintes documentos:

a) Declaração da entidade empregadora onde o trabalhador exerceu a actividade antes do desemprego involuntário, com indicação dos seguintes elementos: data da cessação do contrato de trabalho, duração da actividade exercida, montante de remuneração, profissão do trabalhador, sector da actividade da empresa e concelho da sua sede ou do estabelecimento onde exerceu actividade;
b) Declaração da nova entidade patronal donde constem as seguintes referências: data do início efectivo da prestação de trabalho, montante da

remuneração auferida, profissão do trabalhador, sector de actividade da empresa e concelho da sua sede ou do estabelecimento onde inicia nova prestação de trabalho.

16.º

Intervenção supletiva da Inspecção-Geral do Trabalho

Em caso de recusa ou impossibilidade na obtenção das declarações a que se refere o n.º 2 do n.º 15.º, cabe à Inspecção-Geral do Trabalho, a requerimento do interessado, proceder à sua emissão no prazo máximo de 15 dias.

17.º

Deveres dos trabalhadores

Os trabalhadores a quem esteja a ser paga a compensação salarial ficam obrigados a comunicar, no prazo de 30 dias, ao respectivo centro regional de segurança social qualquer facto que influa na redução do montante da compensação.

18.º

Competências dos centros de emprego

Compete, em especial, aos centros de emprego:

a) Verificar os requisitos condicionantes do pagamento da compensação salarial;
b) Remeter aos centros regionais de segurança social os requerimentos de compensação salarial devidamente instruídos.

19.º

Competências dos centros regionais de segurança social

Compete, em especial, aos centros regionais de sergurança social:

a) Apurar o montante da compensação salarial e proceder ao seu pagamento mensal;
b) Proceder ao registo de remunerações, por equivalência, correspondente ao montante da compensação salarial;
c) Efectuar o controlo do montante da compensação salarial e do respectivo período de pagamento.

CAPÍTULO IV

Disposições finais

20.º

Financiamento

1 — Os custos decorrentes do pagamento da compensação salarial constituem encargo do Instituto do Emprego e Formação Profissional, que acordará, em protocolo com o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, os termos da respectiva regularização financeira.

2 — Os encargos com o pagamento do abono de família majorado e das prestações de desemprego são da responsabilidade dos centros regionais de segurança social.

21.º

Período de aplicação

A presente portaria aplica-se às situações de desemprego involuntário que, nos termos do n.º 2.º, ocorram até 31 de Dezembro de 1993.

22.º

Produção de efeitos

A presente portaria produz efeitos desde 1 de Abril de 1991.

23.º

Regularização de situações

Para regularização das situações enquadráveis no âmbito dos n.ºs 2.º e 3.º desta portaria e que tenham ocorrido em data anterior à da sua publicação, os trabalhadores devem requerer as prestações e apresentar os meios de prova, no centro de emprego da área da sua residência, no prazo de 60 dias a partir da data da publicação do presente diploma.

Ministro do Emprego e da Segurança Social.

Assinada em 30 de Julho de 1991.

O Ministro do Emprego e da Segurança Social, *José Albino da Silva Peneda.*

Tubos de aço com costura:

AFNOR (NF A 49-400)	API (5L)	DIN (17172)
TSE 210	—	R StE 240.7
TSE 220	Grade A	—
TSE 250	Grade B	R StE 240.7
TSE 290	X 42	RR StE 290.7 (TM)
TSE 320	X 46	RR StE 320.7 (TM)
TSE 360	X 52	RR StE 360.7 (TM)
—	—	RR StE 385.7 (TM)
TSE 415	X 60	RR StE 415.7 (TM)
TSE 450	X 65	RR StE 445.7 (TM)
TSE 480	X 70 —	RR StE 480.7 (TM)

R = calmado.
RR = especial/calmado.

Tubos de cobre:

NP 1638 — Redes de distribuição de gases combustíveis. Tubos de cobre. Características e ensaios.

Tubos de chumbo:

NP 1639 — Redes de distribuição de gases combustíveis. Tubos de chumbo. Características e ensaios.

Tubos de aço galvanizado:

ISO 65-1981 — Tubes en acier au carbone filetables selon ISO 7/1.

Tubos flexíveis:

NP 1038 — Aparelhos termodomésticos e termoindustriais a gás. Tubos flexíveis de alimentação a gás.

Contadores volumétricos de paredes deformáveis:

NP 1813 — Características e ensaios de aprovação de modelo.
NP 1814 — Primeira verificação. Verificação periódica ou extraordinária.

Acessórios em ferro fundido maleável de «coração negro»:

DIN 2950 — Qualidade GTS 35-10.
ISO 49 — Qualidade igual ou superior a B. 30-06.

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

Portaria n.º 365/94

de 11 de Junho

Considerando que através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/94, de 17 de Maio, o Governo adoptou medidas relativas à região do Vale do Ave, nomeadamente no que toca à política de emprego;

Considerando que se torna necessário dar execução àquelas medidas:

Assim:

Manda o Governo, pelo Ministro do Emprego e da Segurança Social, nos termos do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 291/91, de 10 de Agosto, o seguinte:

CAPÍTULO I

Objecto e âmbito

1.º

Objecto

A presente portaria define o processo de atribuição de incentivos ao emprego e à formação profissional dos desempregados do sector têxtil e vestuário no Vale do Ave, bem como os auxílios que integram as medidas especiais de protecção social previstas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/94, de 17 de Maio.

2.º

Campo de aplicação pessoal

1 — Os incentivos especiais à formação profissional e ao emprego previstos neste diploma são aplicáveis aos trabalhadores que se encontrem em situação de desemprego involuntário ou de desemprego previsível dos sectores de actividade têxtil e de vestuário situados nos concelhos de Fafe, Famalicão, Guimarães e Santo Tirso.

2 — As medidas especiais de protecção social previstas neste diploma são aplicáveis aos trabalhadores que se encontrem em situação de desemprego involuntário de empresas dos sectores de actividade têxtil e do vestuário situadas nos referidos concelhos.

3 — Para efeitos deste diploma consideram-se também abrangidos os trabalhadores que, estando em situação de salários em atraso, optem pela suspensão ou pela rescisão do contrato de trabalho, nos termos do n.º 1 do artigo 3.º e do artigo 6.º da Lei n.º 17/86, de 14 de Junho.

4 — Considera-se como situação de desemprego previsível a definida no n.º 1.2 da Portaria n.º 1324/93, de 31 de Dezembro.

3.º

Âmbito material

A presente portaria respeita ao acompanhamento da situação sócio-laboral, aos incentivos ao emprego e à formação profissional, às prestações de desemprego, ao abono de família e à compensação salarial e deverão ser entendidos como um reforço do conjunto de medidas de política activa de emprego e de prevenção e combate ao desemprego contempladas na Portaria n.º 1324/93.

CAPÍTULO II

Medidas activas de emprego e formação profissional

4.º

Âmbito das medidas activas

Sendo objectivo essencial deste diploma promover de forma mais eficaz a dinamização das medidas activas de emprego e formação profissional aplicáveis aos desempregados dos sectores têxtil e do vestuário do Vale do Ave, em complemento das medidas previstas na legislação geral, nomeadamente na Portaria n.º 1324/93, define-se no presente diploma um conjunto harmonizado de intervenções no domínio do acompanhamento da situação sócio-laboral, da coordenação dos agentes promotores de emprego e formação, da orientação das iniciativas e dos incentivos à formação profissional e ao emprego.

5.º

Acompanhamento do emprego e formação profissional

Para acompanhar a evolução da situação na área do emprego e formação profissional continuará a funcionar a equipa permanente de acompanhamento sócio-

-laboral do Vale do Ave, criada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/91, de 16 de Março, que, articulando com o Observatório do Emprego e Formação Profissional e com a comissão executiva da Operação Integrada de Desenvolvimento do Vale do Ave (OID), promoverá todas as diligências necessárias e adequadas para que os desempregados do sector têxtil e vestuário tenham acesso aos apoios e prestações sociais a que tenham direito e realizará as necessárias análises periódicas, formulando as propostas consideradas convenientes.

6.º

Criação de uma rede de dinamização e promoção de emprego

1 — É criada uma rede de dinamização e promoção de emprego, que agregará todas as entidades ou estruturas existentes, vocacionadas para a resolução dos problemas de emprego e formação profissional, nomeadamente clubes de emprego, unidades de inserção na vida activa (UNIVA), postos de informação, NACE e unidades de formação ligadas às PME, com vista a garantir o acesso efectivo dos destinatários às medidas disponíveis, tornar eficaz a sua concretização e garantir a necessária implantação nas zonas mais afectadas pelo desemprego.

2 — Para este efeito a equipa permanente de acompanhamento sócio-laboral, em articulação com a comissão executiva da OID, efectuará as diligências necessárias e adequadas à prossecução daqueles objectivos.

3 — Os centros de emprego intensificarão as suas articulações com as empresas da respectiva área, tendo em vista a melhor solução dos problemas de emprego/formação, e bem assim com as respectivas organizações e com as associações sindicais.

7.º

Bolsas de protoprojectos de pequenas iniciativas

Com vista a possibilitar aos desempregados a criação do seu próprio emprego, a equipa permanente de acompanhamento sócio-laboral, em articulação com a comissão executiva da OID e com os serviços regionais e locais do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), promoverá a elaboração de um conjunto de protoprojectos, de viabilidade económico-financeira, de pequenas iniciativas de carácter empresarial, a partir das experiências bem sucedidas na área e do ficheiro de actividades previsto na Portaria n.º 1324/93.

CAPÍTULO III

Medidas incentivadoras da formação profissional

8.º

Incentivos de formação profissional

Aos trabalhadores abrangidos por este diploma serão garantidos os seguintes incentivos de natureza técnica e financeira:

a) Bolsas de formação;
b) Majoração de bolsas de formação;
c) Subsídios de transporte e alimentação;
d) Prioridade no domínio do aconselhamento e formação profissional;
e) Organização de acções de formação a solicitação dos trabalhadores.

9.º

Bolsas de formação

1 — Aos trabalhadores referidos na norma anterior será concedida uma bolsa de formação de montante igual à remuneração mínima mensal garantida por lei ou às prestações de desemprego a que tenham direito, caso sejam desempregados subsidiados.

2 — Aos trabalhadores cuja formação seja de sua iniciativa, o IEFP garante o financiamento das respectivas acções, através da concessão de bolsas, nos termos previstos no Despacho Normativo n.º 86/92, de 5 de Junho.

10.º

Majoração de bolsas de formação

As bolsas referidas no número anterior serão majoradas em 20%, quando inseridas em acções de formação profissional co-financiadas pelo Fundo Social Europeu.

11.º

Subsídios de transporte e alimentação

Os desempregados abrangidos pelas bolsas de formação terão também direito a um subsídio de transporte, igual às despesas de deslocação, em transporte colectivo, entre a residência e o local onde decorre a acção de formação, e a um subsídio de alimentação igual ao dos funcionários e agentes da Administração Pública, sempre que a duração diária da formação seja igual ou superior a três horas.

12.º

Prioridade no domínio do aconselhamento e formação profissional

Aos destinatários destas medidas será dada prioridade no domínio do aconselhamento profissional, bem como para a frequência de acções de formação profissional organizadas pelo IEFP, incluindo nestas as acções realizadas no domínio da aprendizagem, quer através dos centros de formação profissional de gestão directa, quer através dos centros de formação profissional de gestão participada quer ainda dos programas de emprego/formação promovidos pelo IEFP.

13.º

Organização de acções de formação a solicitação dos trabalhadores

Serão organizadas pelo IEFP, a solicitação de um número mínimo de trabalhadores e aferidas pelo critério de razoabilidade de custos, acções de formação com programas e conteúdos específicos, em função de projectos similares com elevadas perspectivas de empregabilidade.

CAPÍTULO IV

Medidas incentivadoras do emprego

14.º

Incentivos ao emprego

1 — Os incentivos ao emprego a conceder pelo IEFP consistirão nos seguintes apoios:

a) Ao estabelecimento de contrato de trabalho sem termo;

b) À criação de iniciativas locais de emprego;
c) À criação do próprio emprego;
d) Ao desenvolvimento de programas ocupacionais;
e) À mobilidade geográfica.

15.º

Estabelecimento de contratos de trabalho sem termo

Às entidades que admitam jovens à procura de emprego e desempregados de longa duração, inscritos nos centros de emprego, mediante contrato de trabalho sem termo, será concedido um subsídio não reembolsável, de montante igual a 12 vezes o valor da remuneração mínima mensal garantida por lei, majorado em 20% por cada trabalhador admitido.

16.º

Iniciativas locais de emprego

1 — Os desempregados abrangidos por este diploma que criem o seu próprio emprego, ao abrigo dos Despachos Normativos n.ºs 46/86 e 51/89, de 4 e 16 de Junho, respectivamente, podem beneficiar de um apoio financeiro para a elaboração e execução do projecto de investimento, cujo montante não poderá ultrapassar 36 vezes a remuneração mínima mensal garantida por lei, por posto de trabalho criado.

2 — O apoio financeiro previsto no número anterior é constituído por um subsídio não reembolsável equivalente a 12 vezes à remuneração mínima mensal e por um empréstimo equivalente a 24 vezes àquela remuneração, reembolsável no prazo de cinco anos, acrescidos de dois de carência.

3 — O apoio financeiro concedido sob a forma de subsídio não reembolsável será majorado em 20%.

17.º

Criação do próprio emprego

1 — Os desempregados que criem o seu próprio emprego para actividades independentes, no âmbito dos programas de apoio à criação do próprio emprego (ACPE), artesanato, conservação do património cultural (CPC) e criação do próprio emprego por trabalhador subsidiado (CPE), beneficiam de apoios técnicos e financeiros nos termos e condições dos respectivos programas.

2 — O apoio financeiro concedido sob a forma de subsídio não reembolsável é majorado em 20%.

3 — Na criação do próprio emprego pelo trabalhador subsidiado a majoração recai apenas sobre o subsídio complementar especial.

18.º

Desenvolvimento de programas ocupacionais

1 — Com vista à reinserção e obtenção de rendimentos complementares, o IEFP promoverá a realização de programas ocupacionais, visando fomentar um adequado conjunto de acções sócio-económicas e privilegiar as necessidades de cada família.

2 — Os desempregados que se encontrem a receber prestações de desemprego, quando integrados em programas ocupacionais, beneficiam de um subsídio complementar nos termos previstos na Portaria n.º 1324/93.

19.º

Mobilidade geográfica

1 — Os destinatários destas medidas beneficiam dos incentivos à mobilidade geográfica constantes dos Decretos-Leis n.ºs 206/79 e 225/87, de 4 e 5 de Junho, respectivamente, do Despacho Normativo n.º 302/79, de 28 de Setembro, e da Portaria n.º 475/87, de 5 de Junho.

2 — O subsídio de residência concedido por mudança de emprego e residência aos indivíduos desempregados que residam e trabalhem na área da OID do Vale do Ave e que encontrem emprego permanente noutras zonas de menor taxa de desemprego será majorado nas percentagens máximas previstas no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 291/91, de 10 de Agosto.

CAPÍTULO V

Prestações de desemprego

20.º

Prazo de garantia para atribuição das prestações de desemprego

1 — Os prazos de garantia das prestações de desemprego a conceder ao abrigo do Decreto-Lei n.º 79-A/89, de 13 de Março, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 418/93, de 24 de Dezembro, são reduzidos, em relação aos trabalhadores contratados sem termo, pelos seguintes períodos:

a) No caso do subsídio de desemprego, 270 dias de trabalho por conta de outrem, com o correspondente registo de remunerações num período de 12 meses imediatamente anterior à data do desemprego;
b) No caso de subsídio social de desemprego, 120 dias de trabalho por conta de outrem, com o correspondente registo de remunerações num período de 9 meses imediatamente anterior à data do desemprego.

2 — Aos períodos de concessão das prestações de desemprego aplicam-se, independentemente da idade e da natureza do contrato, as durações máximas previstas nos artigos 24.º e 25.º do Decreto-Lei n.º 79-A/89, de 13 de Março.

21.º

Requerimento

Os requerimentos das prestações de desemprego dos trabalhadores abrangidos pelo presente diploma devem ser apresentados no serviço da segurança social que abranja o beneficiário.

CAPÍTULO VI

Abono de família

22.º

Condições de atribuição do abono de família majorado

Durante o período em que se verifique o desemprego involuntário do trabalhador, o abono de família a atri-

buir aos descendentes ou equiparados durante o tempo de escolaridade obrigatória, desde que continuem a frequentar com assiduidade os estabelecimentos de ensino, corresponde ao triplo do valor legal devido no respectivo caso.

23.º

Início e duração

O abono de família majorado é devido a partir do mês em que o beneficiário requeira as prestações de desemprego e cessa no mês seguinte aquele em que deixe de se verificar algum dos condicionalismos da sua atribuição.

24.º

Apresentação da prova de frequência escolar

1 — O pagamento do abono de família majorado depende da apresentação de declaração do beneficiário relativamente à situação prevista no n.º 22.º, devidamente confirmada pelo respectivo estabelecimento de ensino.

2 — A declaração comprovativa da frequência escolar é apresentada no serviço sub-regional da segurança social que abranja o beneficiário.

3 — Durante o período de concessão do abono de família majorado o beneficiário fica obrigado a apresentar a declaração de frequência até 31 de Dezembro de cada ano.

25.º

Consequência da não apresentação da prova escolar

A não apresentação da declaração no prazo previsto no n.º 3 da norma anterior determina a não majoração do abono de família a partir do mês de Janeiro do ano seguinte.

CAPÍTULO VII

Compensação salarial

26.º

Direito à compensação salarial

1 — Aos trabalhadores desempregados que celebrem contrato de trabalho a tempo inteiro pelo qual seja devida uma remuneração de base inferior à percebida no posto de trabalho que ocupavam antes da situação de desemprego involuntário será paga uma compensação salarial correspondente à diferença entre os respectivos montantes para o mesmo tempo de trabalho.

2 — A compensação salarial aplica-se à remuneração de base mensal, bem como ao subsídio de férias e ao subsídio de Natal, quando devidos.

27.º

Condições de atribuição

A compensação salarial é devida desde que se verifiquem cumulativamente os seguintes requisitos:

a) O contrato de trabalho actual implique mudança geográfica de profissão ou de sector de actividade;

b) O trabalhador tenha exercido actividade anterior durante, pelo menos, três anos ou tenha idade igual ou superior a 55 anos;

c) O novo contrato de trabalho entre em execução dentro dos 12 meses posteriores ao início da situação de desemprego.

28.º

Início e duração

O direito à compensação salarial adquire-se a partir do início efectivo da prestação de trabalho e manter-se-á durante a vigência do contrato, até ao período máximo de 12 meses, sem prejuízo da sua redução quando se verifique a diminuição da diferença entre a remuneração anterior e a actual.

29.º

Registo nas instituições de segurança social

O montante da compensação salarial é registado nas instituições da segurança no âmbito da equivalência à entrada de contribuições.

30.º

Requerimento

1 — A compensação salarial é requerida ao serviço sub-regional que abranja o beneficiário, sendo o respectivo requerimento apresentado no centro de emprego da área da sua residência, no prazo de 90 dias após a data de início efectivo da prestação de trabalho.

2 — O requerimento da compensação salarial deve ser acompanhado dos seguintes documentos:

a) Declaração da entidade empregadora onde o trabalhador exerceu a actividade antes do desemprego involuntário, com indicação dos seguintes elementos: data da cessação do contrato de trabalho, duração da actividade exercida, montante de remuneração, profissão do trabalhador, sector de actividade da empresa e concelho da sua sede ou do estabelecimento onde exerceu actividade;

b) Declaração da nova entidade patronal donde constem as seguintes referências: data do início efectivo da prestação de trabalho, montante da remuneração auferida, profissão do trabalhador, sector da actividade da empresa e concelho da sua sede ou de estabelecimento onde inicia a nova prestação de trabalho.

CAPÍTULO VIII

Disposições finais

31.º

Deveres dos trabalhadores

Os trabalhadores a quem esteja a ser pago o subsídio de desemprego, o subsídio social de desemprego ou a compensação salarial ficam obrigados a comunicar, no prazo de cinco dias, ao respectivo serviço de segurança social qualquer facto que influa na alteração do respectivo montante.

32.º

Competências dos serviços sub-regionais de segurança social

Compete, em especial, aos serviços sub-regionais de segurança social:

a) Apurar o montante das prestações e proceder ao seu pagamento;
b) Proceder ao registo de remunerações, por equivalência, correspondentes ao montante da compensação salarial;
c) Efectuar o controlo do montante das prestações e do respectivo período de pagamento.

33.º

Competências dos centros de emprego

Compete, em especial, aos centros de emprego:

a) Verificar os requisitos de acesso às medidas activas de emprego e formação profissional;
b) Verificar os requisitos condicionantes do pagamento da compensação salarial;
c) Remeter aos serviços sub-regionais da segurança social os requerimentos de compensação salarial devidamente instruídos.

34.º

Encargos financeiros

1 — Os custos decorrentes do pagamento da compensação salarial constituem encargo do IEFP, que acordará com o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social os termos da respectiva regularização financeira.

2 — Os encargos com o pagamento do abono de família majorado e das prestações de desemprego são da responsabilidade do Centro Regional de Segurança Social do Norte.

35.º

Período de aplicação

As medidas previstas na presente portaria produzem efeitos desde 1 de Janeiro de 1994 e vigorarão até 31 de Dezembro de 1995.

Ministério do Emprego e da Segurança Social.

Assinada em 24 de Maio de 1994.

O Ministro do Emprego e da Segurança Social, *José Bernardo Veloso Falcão e Cunha.*