

Universidade do Porto
Faculdade de Letras

Dissertação de Doutoramento em Sociologia

**CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS**

**DOIS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
MULTINACIONAIS DO SECTOR
METALOMECÂNICO**

CRISTINA Clara Ribeiro PARENTE

Porto
2003

Nem paraíso, nem inferno, o novo mundo industrial continua em construção (...). É um novo universo de trabalho e de vida que surge aos nossos olhos, como aconteceu no final do século XIX durante a emergência do taylorismo (Veltz, 2000, p. 221-227)

AGRADECIMENTOS

O texto que agora se apresenta é o ponto de chegada de um longo trabalho resultado de um extenso conjunto de confluências. Muitas foram as pessoas e as instituições que contribuíram para a sua realização. Não posso deixar de expressar a minha gratidão àqueles que, de forma mais directa, o sustentaram e o incentivaram pela orientação científica, ajuda operacional e equilíbrio emocional concedidos.

Ao Professor Doutor José Madureira Pinto, pela orientação científica concedida no decurso da investigação, pela crítica científica construtiva, bem como pelo seu acompanhamento incentivador e gratificante manifesto desde o início deste trabalho.

À Professora Doutora Helena Lopes, pelo trabalho de co-orientação marcado pelas discussões de carácter teórico e metodológico que foram decisivas na capacidade de prosseguir em fases cruciais da pesquisa.

Às empresas, na figura particular de alguns dos seus dirigentes e trabalhadores, que pacientemente colaboraram comigo e tornaram possível um trabalho de campo moroso e complexo, sem o qual o projecto de investigação ficaria inviabilizado. Três pessoas foram particularmente importantes no trajecto que fizemos dentro de cada uma delas: Rui Matos na HAME; Carlos Pardinha e Jorge Simões na LUME.

À Faculdade de Letras da Universidade do Porto, nas figuras do Professor Doutor António Teixeira Fernandes, numa primeira fase, e do Professor Carlos Manuel Gonçalves na última, pelas condições institucionais proporcionadas. Ainda no domínio institucional, ao Dr. João Leite, director dos serviços de documentação e informação, pelas condições logísticas, físicas e bibliográficas concedidas durante o percurso de pesquisa.

Agradeço as estimulantes discussões tidas com os Professores Doutores António Brandão Moniz, Alberto Castro, Claude Dubar, Eric Verdier, Ilona Kóvacs, Phillipe Zarifian e Pedro Vilarinho, nas fases de concepção do projecto de investigação e de delineamento da estratégia de pesquisa.

No trabalho de apoio à investigação merecem destaque, pela qualidade das suas prestações, dedicação e disponibilidade, os investigadores juniores que me acompanharam em diferentes fases da pesquisa: Cláudia Pinto, Helena Fernandes, Márcia Monteiro, Otilia Miranda, Rui Santos, Sara Amorim e Susana Torres. O empenhamento e a paciência do Rui

Santos nas últimas etapas deste trabalho, nas quais esteve quase sempre presente, foi inesgotável.

Este trabalho fica devedor à Alexandra Lopes, à Carla Oliveira, à Eduarda Ferreira, à Paula Guerra e à Susana Silva pelas discussões científicas tidas em torno de determinadas problemáticas de pesquisa. Igualmente devedor fica o trabalho realizado em domínios do saber transversais ao nosso e onde contamos com as ajudas de Abel Laureano e Cláudia Cabral para a área jurídica, de Adérito Parente e José Parente para a área técnico-productiva, de Helena Veloso para a área económica-financeira e de Fernando Honório para a análise estatística multivariada.

Uma palavra de especial gratidão pelo contributo científico e amigo da Ana Brandão, do Carlos Gonçalves e da Luísa Veloso que leram, questionaram e discutiram produtos intermédios e capítulos vários deste trabalho. À Luísa, que acompanhou de perto e desde sempre as vicissitudes deste projecto, pelos momentos de discussão científica, pela ajuda na resolução dos obstáculos e pela partilha das angústias que marcaram o processo de investigação, o meu infindável reconhecimento.

À Fernanda Sousa e ao Patrick Bernaudeau que pacientemente procederam à revisão do texto final desta dissertação. Ao Patrick, pela vigilância e dedicação amiga com que me acompanhou em todo o trabalho de edição.

Aos meus pais e ao Eurico, pelo encorajamento e confiança que me inculcaram, pelas más disposições e amarguras que me permitiram, pela vontade com que me apoiaram e pela tranquilidade que me transmitiram.

A todos os outros familiares e amigos não mencionados, uns pelo sentimento de aprovação e interesse que constantemente manifestaram, outros pela amizade e boa disposição que comigo partilharam, os quais foram determinantes para que este pesado trajecto fosse por mim percorrido com um sorriso aberto.

SUMÁRIO

VOLUME I

SIGLAS E ABREVIATURAS

XXVII

INTRODUÇÃO	1
1. O objecto: inquietações e convicções	1
2. Objecto teórico e perspectivas analíticas	3
2.1. A problemática	3
2.2. Posicionamentos epistemológicos e teórico-metodológicos	6
3. Apresentação do estudo	12
CAPÍTULO 1 – AFIRMAÇÃO DA EMPRESA COMO INSTITUIÇÃO CENTRAL NA NOVA ECONOMIA MUNDIAL. O SEU LUGAR NA ESTRUTURAÇÃO DO MUNDO SOCIAL	19
1. Uma leitura sociológica das dinâmicas de reestruturação do capitalismo mundial	20
1.1 Processos de globalização económica e as particularidades do caso português	22
1.2. Elementos para um debate acerca da reestruturação do capitalismo nas esferas da produção, do trabalho e do emprego: a transição paradigmática	28
1.3. Teorias interpretativas das reestruturações do capitalismo mundial	48
2. As novas teorias da empresa	56
2.1. Uma concepção renovada de empresa	56
2.2. Teorias económicas da empresa	61
2.2.1. Da empresa-objecto à empresa-organização. Para uma ruptura com o modelo ortodoxo da economia	61
2.2.2. As empresas – instância de coordenação	65
2.2.2.1. Uma perspectiva de continuidade com os princípios neoclássicos – as abordagens contratuais da empresa	66
2.2.2.2. Uma ruptura com os pressupostos neoclássicos – a teoria evolucionista da empresa	74

2.2.3. Transformações institucionais e organizacionais das empresas – as perspectivas de Chandler e Aoki	79
2.2.4. Contributos das teorias económicas – suporte de interpretação ao funcionamento das empresas multinacionais	87
2.3. Sociologia da empresa: uma perspectiva teórica e uma reflexão interventiva	91
2.4. A empresa-instituição. O desenvolvimento económico e social da empresa	96

CAPÍTULO 2 – PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL. TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GESTIONÁRIAS DO NOVO PARADIGMA PRODUTIVO INDUSTRIAL 107

1. Problematização sociológica dos conceitos de inovação e de mudança 108

1.1. Para uma ruptura com os discursos ideológicos sobre a inovação 108

1.2. Da estabilidade à mudança – as convergências teórica e social de enfoque multidireccional 113

1.2.1. Paradigmas sociológicos de análise da mudança nas empresas 113

1.2.2. Da organização sequencial à organização interactiva – os princípios das mudanças empresariais 117

2. Os processos de mudança organizacional 123

2.1. Discursos sociológicos sobre a mudança organizacional 123

2.2. Modelos tipo e estratégias de mudança organizacional – o debate sociológico contemporâneo 135

3. Novas tendências da organização produtiva industrial – modelos de produção e de gestão 149

3.1. Os desempenhos empresariais – uma abordagem a partir dos novos modelos de produção e de gestão 150

3.2. O paradigma da cooperação – uma alternativa organizacional e gestionária para a produção industrial 153

CAPÍTULO 3 – CONTEXTOS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS EMPRESAS 173

1. Conceitos de mudança e aprendizagem aplicados ao contexto organizacional 175

2. Abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional 185

2.1. A aprendizagem individual como metáfora 185

2.2. Processos e conteúdos da aprendizagem organizacional – a convergência de abordagens	188
2.3. Ciclos inibidores da aprendizagem organizacional	193
2.4. Reflexões críticas sobre a abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional	197
2.5. Condicionanismos gestionários da aprendizagem organizacional	200
2.6. Condições organizacionais de aprendizagem – uma proposta analítica de síntese	211
3. Aprendizagem individual e estruturação de competências	216
3.1. A aprendizagem sustentada pela formação formal e informal	216
3.2. Saber e <i>fazer</i> nos processos de aprendizagem	218
3.3. Estrutura dinâmica da aprendizagem	222
3.3.1. A inteligência prática e formalizadora	222
3.3.2. Aprendizagem a partir da acção e da reflexão – <i>proceduralização</i> , formalização e tematização	225
3.3.3. Estruturação das representações – domínios de tarefas e sistemas de representação e de tratamento	228
3.4. Para uma análise das competências enquanto saberes em uso	232
3.4.1. Saberes requeridos: conteúdo, qualidades e modos de expressão	234
3.4.2. Representações e acções	238
3.5. Actividade de trabalho – novos conteúdos e novas modalidades de aprendizagem	244
CAPÍTULO 4 – PARA UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	251
1. Competências: um novo conceito ou uma mera inovação terminológica?	252
2. Transição do conceito de qualificação para o de competência	256
2.1. Contextos da transição	256
2.2. Da lógica e do modelo de qualificação ao de competências – os paradigmas de análise sociológica	259
3. O paradigma da qualificação	263
3.1. Perspectiva tridimensional do conceito de qualificação	263
3.2. Trajectórias profissionais e educativas – uma análise a partir do conceito de qualificação	270
4. A heurística do conceito de competências	279
4.1. Aceções e níveis de análise do conceito de competência	279
4.2. Contributos interdisciplinares para uma análise sociológica das competências	284

4.3. Visibilidade teórica do conceito de competência – as ocultações do conceito de qualificação	289
5. O estudo da actividade de trabalho no centro da análise das competências profissionais	293
5.1. Da representação de competência ao seu uso na actividade de trabalho – uma perspectiva gestionária	295
5.2. A modelização das estruturas das competência pelos sujeitos – a abordagem fenomenológica da Ergonomia	298
5.3. A resolução de problemas no centro da análise das competências – a perspectiva da Economia do Trabalho	300
5.4. Os limites teorico-metodológicos à abordagem empírica das competências profissionais	302
5.5. Uma proposta da análise do conteúdo das competências	312
6. Gestão de competências	314
6.1. Modelos e práticas de gestão no centro da análise da dimensão reconhecimento das competências	315
6.2. A centralidade da gestão dos Recursos Humanos no modelo de competências	322
6.3. Contradições do modelo de competências	331
6.3.1. A apologia gestionária das competências	331
6.3.2. Para um questionamento do modelo de competências	335
CAPÍTULO 5 – MODELO ANALÍTICO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE TERRENO	341
1. Para a construção de um modelo analítico e hipóteses teóricas	342
2. As incursões metodológicas no terreno	349
2.1. A opção pelos estudos multicaseos	349
2.2. A contínua (re)construção das condições de pesquisa	353
3. Um contexto plural de investigação	359
3.1. A complexidade dos procedimentos técnicos	359
3.2. Aproximação ao terreno – entrevistas exploratórias e semi-estruturadas na análise dos contextos organizacionais, gestionários e produtivos	362
3.3. Observação directa na análise da organização e conteúdo da actividade de trabalho.	365

3.4. Entrevistas semi-estruturadas e observação directa dos processos de mudança organizacional	371
3.5. Desempenhos empresariais, gestão dos Recursos Humanos e gestão directa – análise documental e inquéritos por questionário	372
3.5.1. Análise documental quantitativa das fontes secundárias: balanços económico-financeiros e sociais	372
3.5.2. Inquéritos por questionário. A triangulação de dados como via de validação	374
3.5.2.1. Inquéritos aos dirigentes	375
3.5.2.2. Inquérito aos responsáveis directos	376
3.6. A análise das trajectórias, das competências profissionais e dos processos de aprendizagem	378
3.6.1. Da observação directa às entrevistas estruturadas aos trabalhadores: princípios teórico-metodológicos	378
3.6.2. Selecção do universo de trabalhadores operacionais: uma mescla entre critérios qualitativos e quantitativos	382
3.6.3. A condução das entrevistas aos trabalhadores	389
3.7. Uma abordagem síntese	393
4. Opções de tratamento da informação	394
4.1. Análise de conteúdo	395
4.2. Análise quantitativa	396
CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CASO NA LUME	401
1. Condicionantes evolutivas da LUME	402
1.1. Historial da LUME: a sua integração progressiva num grupo multinacional	402
1.2. Autonomia limitada da LUME face ao grupo multinacional	407
1.3. Desempenhos da LUME	410
1.3.1. Os desempenhos económicos e financeiros	410
1.3.2. Os desempenhos da LUME numa óptica sectorial e territorial	415
2. Estrutura organizacional, gestionária e produtiva da LUME	418
2.1. Uma burocracia mecanicista integrada numa estrutura divisionalizada	418
2.2. Sistema de produção e organização de trabalho	423
2.3. Princípios de reestruturação da gestão directa	434
2.4. Conteúdo das actividades de trabalho	444

3. Gestão das pessoas	451
3.1. Orientação imediatista e adaptativa da gestão das pessoas	451
3.2. A estrutura do emprego: o crescimento do efectivo feminino e das qualificações formais	452
3.3. As políticas e as práticas de “gestão de pessoal”	456
3.3.1. Gestão do emprego e da mobilidade	457
3.3.2. Gestão da formação	467
3.3.3. Gestão das remunerações	475
3.3.4. Gestão da comunicação e da participação	479
3.4. Os modelos de gestão directa nas unidades funcionais em análise	484
4. O retrato sociodemográfico e de classe dos trabalhadores da LUME	492
5. A composição dos trajectos profissionais e formativos: situações de emprego, situações profissionais e situações formativas	498
5.1. Um acesso precoce e uma mobilidade ténue no mercado de trabalho	498
5.2. As situações de emprego no mercado externo de trabalho: o fraco potencial de transferibilidade	499
5.3. As situações profissionais vividas na LUME – uma abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas	501
5.3.1. Situação profissional interna inicial de acesso à LUME	501
5.3.2. Situação profissional interna intermédia na LUME	503
5.3.3. Situação profissional interna actual vivida no interior da LUME	505
5.4. A baixa intensidade das actividades complementares	507
5.5. A fraca incidência do desemprego	508
5.6. A formação escolar e profissional	509
5.6.1. Escolaridade e formação externa	509
5.6.2. Formação interna na LUME	510
5.6.3. A opção formativa: uma decisão empresarial	514
6. Saberes e desempenhos em contexto de trabalho	516
6.1. Amplitude dos saberes: o predomínio dos saberes implícitos	517

6.2. Amplitude do desempenho: tendência para a multivalência num cenário de especialização	518
6.3. A relação com a materialidade do trabalho – máquinas, ferramentas e equipamentos de inspecção e medida	523
6.4. As perturbações – formas de detecção, acções de resolução e autonomia dos sujeitos envolvidos	525
6.5. Controlo sobre desempenho e resultados do trabalho: a importância do autocontrolo e da retro-informação colectiva	531
7. As dinâmicas da aprendizagem profissional	533
7.1. Concepção prática de aprendizagem	534
7.2. Aprendizagem contínua – modalidades e conteúdos	536
7.2.1. Aprendizagem contínua pela actividade de trabalho	536
7.2.2. Aprendizagem contínua por via das perturbações	537
7.3. Ausência de oportunidades de aprendizagem a partir das mudanças	539
7.4. A fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	541
8. Auto-conceito, satisfação e reconhecimento profissional – uma perspectiva avaliativa	546
8.1. Auto-conceito de competências e qualidades profissionais	546
8.2. Satisfação, reconhecimento e identificação	550
8.2.1. Satisfação e reconhecimento tendencialmente negativos	550
8.2.2. Referenciais de identificação: a unidade funcional e o trabalho	558
CAPÍTULO 7 – ESTUDO DE CASO NA HAME	561
1. Condicionantes evolutivas da HAME	561
1.1. Origens da HAME: instalação em Portugal de um grupo empresarial sul-americano	561
1.2. Aquisição da HAME por um grupo multinacional europeu: da indefinição estratégica à tentativa de afirmação no grupo	564
1.3. Desempenhos da HAME	570
1.3.1. Os desempenhos económicos e financeiros	570
1.3.2. Os desempenhos da HAME numa óptica sectorial e territorial	576
2. Estrutura organizacional e gestionária da HAME	580
2.1. Uma burocracia profissional integrada numa estrutura divisionalizada	580

2.2. O processo de reestruturação – a criação dos centros de custos	586
2.3. Organização do trabalho e sistema de produção	593
2.3.1. Células produtivas	593
2.3.2. Conteúdo das actividades de trabalho	605
3. Gestão das pessoas	612
3.1. Orientação desenvolvimentalista e estratégica de gestão das pessoas	612
3.2. A estrutura do emprego: uma população jovem e escolarizada	615
3.3. As políticas e as práticas de “gestão dos Recursos Humanos”	618
3.3.1. Gestão do emprego e da mobilidade	619
3.3.2. Gestão da formação	631
3.3.3. Gestão das remunerações	640
3.3.4. Gestão da comunicação e da participação	644
3.4. Os modelos de gestão directa dos centros de custos em foco	649
4. O retrato sociodemográfico e de classe dos trabalhadores da HAME	654
5. A composição dos trajectos profissionais e formativos: situações de emprego, situações profissionais e situações formativas	659
5.1. Um acesso “tardio” e uma mobilidade acentuada no mercado de trabalho	660
5.2. A heterogeneidade das situações de emprego externas: uma ténue capitalização de saberes	660
5.3. As situações profissionais vividas na HAME – uma abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas	662
5.3.1. Situação profissional interna inicial de acesso à HAME	663
5.3.2. Situação profissional interna actual vivida no interior da HAME	665
5.4. As actividades complementares: um alicerce nos trajectos de vida	667
5.5. A ausência de desemprego nos percursos profissionais	668
5.6. A formação escolar e profissional	668
5.6.1. Escolaridade e formação externa	668
5.6.2. Formação interna na HAME	670
5.7. Experiência formativa: uma imposição empresarial encorajadora da prossecução futura	672
6. Saberes e desempenhos em contexto de trabalho	675
6.1. Amplitude dos saberes: o predomínio dos saberes implícitos	675
6.2. Amplitude multivalente do desempenho	677

6.3. A relação com a materialidade do trabalho – máquinas, ferramentas e equipamento de inspecção e medida	680
6.4. As perturbações – formas de detecção, acções de resolução e autonomia dos sujeitos envolvidos	683
6.5. Controlo sobre desempenho e resultados do trabalho	689
7. As dinâmicas da aprendizagem profissional	690
7.1. Concepção prática de aprendizagem: uma ténue valorização da aprendizagem formal	691
7.2. Aprendizagem contínua – modalidades e conteúdos	693
7.2.1. Aprendizagem contínua pela actividade de trabalho	693
7.2.2. Aprendizagem contínua por via das perturbações	694
7.3. A mudanças propícias aos processos de aprendizagem	696
7.4. Uma forte orientação para práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem	698
8. Auto-conceito, satisfação e reconhecimento profissional – uma perspectiva avaliativa	702
8.1. Auto-conceito de competências e qualidades profissionais	702
8.2. Satisfação, reconhecimento e identificação	706
8.2.1. Satisfação e reconhecimento tendencialmente positivos	706
8.2.2. Referenciais de identificação: a empresa e o trabalho	713
CAPÍTULO 8 – PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE SABERES E DE MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	717
1. Uma perspectiva analítica classificatória e diferenciadora	717
2. Conteúdo das competências mobilizadas	723
3. Processos de aprendizagem no quotidiano de trabalho – condições organizacionais e gestionárias	741
3.1. Entre a prática de trabalho e a aprendizagem pela prática – as concepções de aprendizagem individual	741
3.2. Práticas organizacionais de aprendizagem	752
4. Trajectos profissionais e formativos – percursos de produção e de gestão dos saberes	760
4.1. Trajectórias profissionais	762
4.2. Trajectórias formativas	780

5. A lógica dos sujeitos na produção de saberes e na mobilização de competências	786
5.1. Posturas face à aprendizagem e à formação profissional	786
5.2. O auto-conceito do desempenho laboral	792
5.3. Avaliação da integração profissional	798

CAPÍTULO 9

PARA UMA SINTESE SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	807
1. As modalidades de gestão de competências	807
1.1. Uma lógica de utilização dos saberes – a gestão dos empregos pelo modelo de qualificação na LUME	807
1.2. Uma lógica de gestão das competências – a gestão das pessoas pelo modelo de competências na HAME	812
2. Sobre as determinantes empresariais na construção social das competências profissionais	818
BIBLIOGRAFIA	829

VOLUME II

ANEXOS

ANEXO 5.A – Tecnologia das actividades de trabalho por domínio de tarefas	875
ANEXO 5.B – Carta e a proposta de trabalho apresentada às empresas	879
ANEXO 5.C – Exemplo ilustrativo dos compromissos formalmente assumidos	883
ANEXO 5.D – Interlocutores entrevistados	885
ANEXO 5.E – Inquérito sobre perturbações-chave	887
ANEXO 5.F – Guião de entrevista exploratória	893
ANEXO 5.G – Guião de entrevista à administração	897
ANEXO 5.H – Guião de entrevista aos directores de produção	899
ANEXO 5.I – Guião de entrevista ao director de qualidade	907

ANEXO 5.J – Guião de entrevista ao director de Recursos Humanos	909
ANEXO 5.K – Guião de entrevista aos responsáveis pela formação	913
ANEXO 5.L – Guião de entrevista aos responsáveis por projectos de mudança organizacional	919
ANEXO 5.M – Ficha resumo de contacto	923
ANEXO 5.N – Grelha de observação da organização do trabalho	925
ANEXO 5.O – Grelha de observação do conteúdo da actividade de trabalho	927
ANEXO 5.P – Guião de entrevista estruturada aos trabalhadores	939
ANEXO 5.Q – Grelha de observação da implementação e avaliação dos projectos de mudança organizacional	965
ANEXO 5.R – Fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros	967
ANEXO 5.S – Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos Recursos Humanos	969
ANEXO 5.T – Análise multivariada: procedimentos de aplicação e interpretação da análise factorial de correspondências múltiplas e da análise classificatória	973
ANEXO 5.U – Inquérito sobre programas nacionais e comunitários de apoio à indústria de 1990-2000	977
ANEXO 5.V – Inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional	979
ANEXO 5.W – Inquérito sobre modelos de gestão directa	983
ANEXO 6.A – Tipificação das situações profissionais internas	993
ANEXO 8.A – Perfis finais de trabalhadores	1001
ANEXO 8.B – Competências técnicas	1007
ANEXO 8.C – Competências estratégicas	1015
ANEXO 8.D – Competências relacionais	1021
ANEXO 8.E – Aprendizagem contínua pelo desempenho laboral	1025
ANEXO 8.F – Aprendizagem por via das mudanças no trabalho	1029
ANEXO 8.G – Práticas organizacionais de aprendizagem	1033
ANEXO 8.H – Trajectória profissional interna	1037
ANEXO 8.I – Trajectória profissional externa	1043
ANEXO 8.J – Trajectória formativa externa	1047
ANEXO 8.K – Trajectória formativa interna	1051
ANEXO 8.L – Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional	1057

ANEXO 8.M – Auto-conceito do desempenho laboral	1063
ANEXO 8.N – Avaliação da integração profissional	1067
ANEXO 8.O – Normas de trabalho	1071

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Níveis e variáveis em análise	174
Figura 3.2. Níveis e condições organizacionais de aprendizagem	213
Figura 3.3. Estrutura dinâmica da aprendizagem	224
Figura 5.1. Modelo analítico	344
Figura 6.1. Cadeia operativa da LUME: fases, unidades funcionais e domínios de tarefas analisados	424
Figura 6.2. Índice de qualificação do desempenho laboral (situação profissional inicial)	502
Figura 6.3. Índice de qualificação do desempenho laboral (situação profissional intermédia)	504
Figura 6.4. Índice de qualificação do desempenho laboral (situação profissional actual)	506
Figura 6.5. Amplitude do desempenho – domínio de tarefas da maquinação	521
Figura 6.6. Amplitude do desempenho – domínio de tarefas de montagem	521
Figura 6.7. Práticas organizacionais de aprendizagem	543
Figura 6.8. Capacidades necessárias ao desempenho laboral	548
Figura 6.9. Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos	552
Figura 6.10. Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos	554
Figura 6.11. Aspectos positivos e negativos da vivência laboral	556
Figura 6.12. Sentimentos face ao trabalho	558
Figura 6.13. Identificação face à unidade funcional	558
Figura 6.14. Identificação face à empresa	558
Figura 7.1. Cadeia operativa da HAME: células produtivas, operações do processo de fabrico e domínios de tarefas analisados	594
Figura 7.2. Índice de qualificação do desempenho laboral (situação profissional inicial)	664

Figura 7.3. Índice de qualificação do desempenho laboral (situação profissional actual)	667
Figura 7.4. Amplitude do desempenho – domínio de tarefas da maquinação	678
Figura 7.5. Amplitude do desempenho – domínio de tarefas da montagem	678
Figura 7.6. Práticas organizacionais de aprendizagem	700
Figura 7.7. Capacidades necessárias ao desempenho laboral	704
Figura 7.8. Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos	708
Figura 7.9. Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos	711
Figura 7.10. Aspectos positivos e negativos da vivência laboral	712
Figura 7.11. Sentimentos face ao trabalho	715
Figura 7.12. Identificação face à célula	715
Figura 7.13. Identificação face à empresa	715
Figura 8.1. Partição dos perfis finais	719
Figura 8.2. Conteúdo das competências	723
Figura 9.1. Principais determinações da construção social das competências profissionais	824

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Oposição entre estruturas de troca de informação segundo o tipo de empresas	83
Quadro 2.1. Tipo de empresa segundo as características da mudança organizacional	129
Quadro 3.1. Modelo do sistema de aprendizagem organizacional	207
Quadro 3.2. Dialéctica cognição/acção	241
Quadro 5.1. Triangulação entre técnicas de recolha da informação	360
Quadro 5.2. Qualificação das actividades de trabalho por domínios de tarefas	370
Quadro 5.3. Marcos temporais e objectivos de análise documental de fontes secundárias	373
Quadro 5.4. Trajectórias educativas	384
Quadro 5.5. Perfis ocupacionais e educativos-tipo dos trabalhadores a entrevistar	385
Quadro 5.6. População total, representatividade estatística e ajustamentos para uma representatividade teórica por domínio de tarefas na LUME	389

Quadro 5.7. População total, representatividade estatística e representatividade teórica por domínio de tarefas na HAME	389
Quadro 6.1. Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)	409
Quadro 6.2. Relações comerciais com o grupo multinacional (%)	410
Quadro 6.3. Volume de negócios (milhares €)	411
Quadro 6.4. Evolução do efectivo	412
Quadro 6.5. Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)	412
Quadro 6.6. Indicadores de gestão (milhares €)	413
Quadro 6.7. Indicadores económicos e financeiros (%)	414
Quadro 6.8. Indicadores financeiros	415
Quadro 6.9. Comparação sectorial de indicadores – 1998	415
Quadro 6.10. Comparação regional de indicadores – 1998	418
Quadro 6.11. Caracterização das actividades de trabalho por domínio das tarefas	445
Quadro 6.12. Estrutura do emprego	453
Quadro 6.13. Vínculos contratuais	461
Quadro 6.14. Taxa de promoções	464
Quadro 6.15. Movimentos dos RH	466
Quadro 6.16. Formação profissional	468
Quadro 6.17. Remunerações directas e indirectas (total anual)	475
Quadro 6.18. Tempo de trabalho	476
Quadro 6.19. Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados	494
Quadro 6.20. Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família	496
Quadro 6.21. Níveis de escolaridade	497
Quadro 6.22. Índice da remuneração individual	507
Quadro 6.23. Índice da remuneração colectiva	507
Quadro 6.24. Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos	511
Quadro 6.25. Conteúdos dos cursos de formação internos	513
Quadro 6.26. Representação dos processos produtivos	517
Quadro 6.27. Tipo de equipamento técnico	523
Quadro 6.28. Intervenções sobre os equipamentos técnicos	524

Quadro 6.29. Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado	525
Quadro 6.30. Tipos de intervenção face às perturbações-chave	531
Quadro 6.31. Influência das mudanças no conteúdo do trabalho	540
Quadro 6.32. Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	542
Quadro 6.33. Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional	543
Quadro 7.1. Relações comerciais com o grupo multinacional (%)	569
Quadro 7.2. Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)	569
Quadro 7.3. Evolução da produção (%)	571
Quadro 7.4. Volume de negócios (milhares €)	572
Quadro 7.5. Evolução do efectivo	572
Quadro 7.6. Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)	573
Quadro 7.7. Indicadores de gestão (milhares €)	574
Quadro 7.8. Indicadores económicos e financeiros (%)	575
Quadro 7.9. Indicadores financeiros	575
Quadro 7.10. Comparação sectorial de indicadores – 1998	576
Quadro 7.11. Comparação regional de indicadores – 1998	579
Quadro 7.12 Caracterização das actividades de trabalho por domínio de tarefas	606
Quadro 7.13. Estrutura do emprego	615
Quadro 7.14. Vínculos contratuais	623
Quadro 7.15. Taxa de promoções	625
Quadro 7.16. Movimentos dos RH	628
Quadro 7.17. Tempo de trabalho	630
Quadro 7.18. Formação profissional	632
Quadro 7.19. Remunerações directas e indirectas (total anual)	640
Quadro 7.20. Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados	655
Quadro 7.21. Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família	658
Quadro 7.22. Níveis de escolaridade	659
Quadro 7.23. Índice da remuneração individual	666
Quadro 7.24. Índice da remuneração colectiva	666

Quadro 7.25. Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos	671
Quadro 7.26. Conteúdo dos cursos de formação internos	671
Quadro 7.27. Representação do campo de intervenção dos processos produtivos	676
Quadro 7.28. Tipo de equipamento técnico	681
Quadro 7.29. Intervenções sobre os equipamentos técnicos	682
Quadro 7.30. Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado	683
Quadro 7.31. Tipos de intervenções face às perturbações-chave	688
Quadro 7.32. Influência das mudanças no conteúdo do trabalho	697
Quadro 7.33. Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	699
Quadro 7.34. Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional	709
Quadro 8.1. Distribuição dos trabalhadores por perfis finais	721
Quadro 8.2. Modalidades de actuação face às perturbações	724
Quadro 8.3. Conteúdo das competências por perfis de trabalhadores	725
Quadro 8.4. Actividades de trabalho acompanhadas ou dominadas pela cognição	729
Quadro 8.5. Actividades de trabalho não acompanhadas pela cognição	730
Quadro 8.6. Excertos ilustrativos da ausência de processos de aprendizagem por perfis de trabalhadores	743
Quadro 8.7. Excertos ilustrativos das concepções de aprendizagem por perfis de trabalhadores	745
Quadro 8.8. Excertos ilustrativos das características da aprendizagem	751
Quadro 8.9. Envolvimento em práticas organizacionais de aprendizagem por perfis de trabalhadores	754
Quadro 8.10. Tipos de trajectórias profissionais por perfis de trabalhadores	764
Quadro 8.11. Tipos de trajectórias profissionais internas – perfis parciais temáticos	766
Quadro 8.12. Tipos de trajectórias formativas internas por perfis de trabalhadores	781
Quadro 8.13. Orientações das práticas formativas por perfis dos trabalhadores	785
Quadro 8.14. Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional por perfis de trabalhadores	787
Quadro 8.15. Caracterização dos tipos de auto-conceito do desempenho laboral por perfis de trabalhadores	793

Quadro 8.16. Características distintivas dos tipos de avaliação da integração profissional por perfis de trabalhadores	799
Quadro 9.1. A produção social das competências profissionais por perfis de trabalhadores	817

INTRODUÇÃO

1. O OBJECTO: INQUIETAÇÕES E CONVICÇÕES

A investigação que agora se apresenta sob a forma de dissertação de doutoramento centra-se na problematização da construção social das competências profissionais em contextos industriais.

A questão das competências motiva-me, inquieta-me e desafia-me. A sua abordagem individualista e economicista inquietava-me ao fazer recair sobre os sujeitos toda a responsabilidade pelo seu sucesso profissional e por uma parte considerável do sucesso empresarial. A convicção de que o actual discurso gestor sobre as competências é uma retórica ideológica que justifica incompetências instaladas no domínio dos modelos de gestão das empresas, despertou-me o interesse para uma abordagem da construção social das competências profissionais. Uma motivação com cariz idêntico à sentida por um dos autores clássicos da Sociologia: Durkheim. Este autor decidiu analisar a natureza social do suicídio, o qual era à altura considerado um acto eminentemente individual exclusivo da análise psicológica. Uma motivação com cariz idêntico à sentida por muitos outros sociólogos, que motivados por actos eminentemente individuais e exclusivos da análise psicológica, decidem analisar a natureza social dos mesmos. Também o objecto de estudo deste trabalho é frequentemente concebido como inato e individual, e analisado através de uma matriz psicológica. O objectivo que guiou esta investigação foi o da descoberta das determinações sociais da construção das competências profissionais em contextos empresariais de trabalho industrial. Acredito, desta feita, na utilidade social da abordagem desta temática numa perspectiva construtivista, isto é, contextualizando-a historicamente e desnaturalizando-a, desfatalizando-se o problema (Bourdieu, 1980b), contribuindo para a criação de novos espaços de actuação humana.

O interesse por esta temática decorre igualmente do processo de aprendizagem que iniciei na década passada com os primeiros trabalhos realizados acerca da problemática da formação profissional inicial e contínua de jovens e adultos activos. Investigações mais genéricas e menos aprofundadas, porém orientadas por um interesse global comum que consiste em perceber como as transformações que o trabalho e o emprego, as organizações e as empresas sofreram nas últimas décadas do século XX se têm feito sentir e repercutir no

domínio das condições de trabalho e de emprego, mais concretamente, no que se refere aos modelos de gestão dos Recursos Humanos (RH). As transformações em causa alteraram os princípios em que assenta a competitividade das empresas, em que a produtividade medida pelo critério da quantidade dá lugar a uma nova medida assente na qualidade, na inovação e na diversidade, em que os factores de natureza intangível sob a forma de saberes, de competências e de qualificações dos RH são os seus determinantes. Paradoxalmente, assiste-se a uma tendência de flexibilização da relação salarial com a emergência de estratégias de ajustamento do emprego, das remunerações, do tempo de trabalho e das qualificações dos assalariados em função das necessidades de produção e do mercado. A grande questão que se coloca, e que se assume também como o cerne das minhas preocupações, prende-se com a conciliação, nas novas condições de funcionamento da economia, entre a propensão para a precarização da relação salarial e as exigências de evolução e de renovação constantes dos saberes necessários nos actuais sistemas produtivos.

Considero, por isso, que o presente trabalho aparece na continuidade de outros anteriores, particularmente da dissertação de mestrado (Parente, 1995). Desta retomo os conteúdos e as orientações teórico-metodológicos que se revelaram pertinentes e adequados como instrumentos de apropriação cognitiva das problemáticas em análise, segundo um enfoque sociológico. Assim, esta investigação deve ser entendida como corolário daquele no âmbito de um processo de aprendizagem mais vasto que corresponde, aliás, às exigências da carreira docente universitária. Desta feita, o motivo do meu centramento, nesta dissertação, recai no aprofundamento de um aspecto particular, a saber, as modalidades de gestão de competências, entendidas enquanto processo conjunto de aprendizagem de saberes e de mobilização de competências no campo económico.

Quando retomei a perspectiva da teoria da prática (Bourdieu, 2002), que orientou este trabalho, pretendi evidenciar que a reflexividade sociológica sobre as condições em que se produzem os conhecimentos científicos impõe que se acentue a validade e o contexto local das condições teóricas e sociais do trabalho agora terminado e, conseqüentemente, a sua validade. Tendo presente as determinações sociais de pesquisa e recusando os pressupostos idealistas de sacralização da ciência, tenho epistemologicamente o dever de reconhecer que grande parte do meu interesse por estas temáticas remonta às minhas origens sociais, em que fui sempre confrontada com os problemas da gestão empresarial e com os conflituais compromissos exigidos pela gestão das pessoas nas empresas. Daqui decorre que o meu percurso académico tenha cruzado, várias vezes, o campo económico. Esta minha relação com o objecto integra-se na (re)construção que dele fiz e, porventura, na sua abordagem, partindo

do pressuposto de que não existe uma prática investigativa sem história e sem vinculação afectiva. Não me escudo assim numa pretensa neutralidade, ainda que evite raciocínios normativos, procurando assumir uma postura e um discurso analítico o mais rigorosos possível.

2. OBJECTO TEÓRICO E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

2.1. A PROBLEMÁTICA

A importância da temática das competências e a emergência do modelo das competências é a resposta ao nível teórico-prático da gestão dos RH às transformações que emergiram no trabalho, no emprego e nas empresas nas últimas décadas do século XX, o que pressupõe, desde logo, fazer-se uma análise histórica retrospectiva acerca da materialidade do trabalho, bem como das percepções, das representações e das avaliações dos sujeitos. A análise proposta neste trabalho inscreve-se numa lógica que ultrapassa a mera gestão pelo posto de trabalho e posiciona-se numa dinâmica evolutiva que relaciona empregos e pessoas, colocando a ênfase do lado dos RH. É este o ponto de vista que preside à abordagem das relações entre competências e actividade de trabalho, definindo como ponto de partida o conteúdo cognitivo do trabalho.

É sob uma perspectiva organizacional que discuto a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento de competências. Neste sentido, questiono ainda o exercício de uma actividade profissional do ponto de vista do seu contributo para o processo de formação dos saberes ou, dito de outra forma, se o desempenho laboral se resume ao desenvolvimento de saberes pré-constituídos, ou, pelo contrário, se em função do conteúdo da actividade de trabalho se constroem saberes, se renovam outros e se destituem iguais, num processo cumulativo, que funciona por osmose entre uns, rejeição de outros e integração de todos. O estudo da dinâmica dos saberes pela mobilização de competências remete para o carácter qualificante e desqualificante do desempenho laboral. É neste sentido que se consideram que as competências não estão imbuídas apenas da qualificação do emprego, isto é, das suas exigências em termos de capacidades requeridas para o ocupar, e da qualificação do trabalhador, ou seja, das suas formações escolar e profissional. São, antes, o resultado de escolhas condicionadas pelas configurações organizacionais e gestionárias, respectivamente pela organização e pelo conteúdo do trabalho que pode permitir ou não oportunidades de

aprendizagem e, concomitantemente, a mobilização ou não das competências e a formação ou não de saberes, e pelos modelos de gestão que, assentes em princípios de poder e de estruturação hierárquica, se podem manifestar mais ou menos favoráveis à sua estimulação e reconhecimento, ou não, das competências.

A argumentação que adoptei relaciona-se com o facto de a produção de saberes e a sua mobilização em competências depender de condições facilitadoras e/ou inibidoras que as empresas criam por via da gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Tal situação é fomentada, por um lado, por intermédio dos modelos de organização do trabalho e do conteúdo da actividade laboral e, por outro, por via das práticas de gestão dos RH e dos modelos de gestão directa. Na análise proposta na presente investigação, modelos e práticas constituem as variáveis independentes que, definidas a nível meso, explicam a produção de saberes e a mobilização de competências em contextos organizacionais. A gestão organizacional do quotidiano de trabalho é, por sua vez, condicionada a montante pelas estruturas organizacionais e gestionárias, definidas a nível macro-empresarial pelos dirigentes do topo estratégico que determinam, em última instância, a orientação das empresas para a aprendizagem, isto é, delas deriva o carácter mais ou menos favorável que as variáveis organizacionais por um lado, e as variáveis gestionárias, por outro, podem assumir face às oportunidades de aprendizagem por parte dos sujeitos, bem como da partilha e generalização da aprendizagem aos níveis colectivo (grupo/equipa) e organizacional (empresa no seu todo).

Não me interessa analisar o processo de aprendizagem em si mesmo. Apenas procuro e procurei perceber as condições em que se processa a produção dos saberes, os conteúdos assumidos pelas competências mobilizadas e a forma como são geridas no seio das empresas, enfatizando o seu condicionamento a partir das características estruturais dos contextos industriais. Estas condições objectivas repercutem-se, como afirma Pinto a propósito das identidades socioprofissionais, no plano da percepção que os sujeitos constroem acerca da sua própria condição e da dos outros, reorientando também, por consequência, o modo como estabelecem afinidades, solidariedades e estratégias colectivas de acção (Pinto, 1999, p.7).

Assim sendo, o processo de construção social das competências profissionais é sempre encarado numa dupla vertente, organizacional e individual, onde se analisam os processos de aprendizagem de saberes e de mobilização das competências, duplamente regulados: do lado empresarial e a nível macro, pela estrutura organizacional e gestionária das empresas e pelo seu sistema de produção; a nível meso, pela organização do trabalho e pelas práticas de gestão dos RH, estas últimas integrando os modelos de gestão directa; do lado do sujeito, pela trajectória

profissional e educativa, bem como pelo sentido atribuído pelos sujeitos às suas condições de trabalho e de formação.

De acordo com estes pressupostos, a questão orientadora da análise versou as relações que no seio de empresas da indústria metalomecânica se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional.

Considerarei ainda os espaços de trabalho enquanto espaços de formação de saberes, mas também como espaços de estagnação ou de regressão dos mesmos. É o primeiro enunciado que orienta o raciocínio de descoberta desenvolvido e, nesta óptica, junta-se-lhe um outro prisma analítico que salienta uma maior probabilidade de desenvolvimento dos processos de aprendizagem em situações de mudança organizacional. Parti da pressuposição de que as empresas que têm em curso projectos de mudança organizacional integram em si características mais favoráveis ao aperfeiçoamento de processos de aprendizagem por parte dos trabalhadores do núcleo operacional. A mudança pode constituir uma oportunidade de aprendizagem – esta oportunidade pode ou não concretizar-se, decorrente dos factores enumerados e, ao concretizar-se, pode assumir uma amplitude mais ou menos vasta, aos níveis individual, colectivo (equipa/grupo ou unidade funcional) e organizacional (a empresa na sua totalidade).

Ao definir este postulado analítico, circunscrevi o objecto empírico à análise de empresas envolvidas em práticas de mudança organizacional. A análise exploratória orientou tecnicamente a abordagem para a realização de estudos de casos em empresas radicadas na zona centro do país, integradas em grandes grupos multinacionais do sector da metalomecânica.

Situei a minha pesquisa na busca de respostas acerca das determinantes que estão na base da produção dos saberes dos trabalhadores operacionais, particularmente em contextos organizacionais em mudança, o que pressupõe uma análise da maneira como as empresas se compõem e recompõem ao longo dos processos de mudança, estes cada vez mais assumidos como o estado “normal” do seu desenvolvimento. Esta recomposição quotidiana é estudada do ponto de vista da formação dos saberes dos operacionais e da forma como são geridas as suas competências, isto é, são criadas, recriadas e renovadas por um lado, e mantidas, incentivadas e potenciadas, por outro, na medida em que se considera este duplo enfoque decisivo do alcance do processo de mudança organizacional. Este pressuposto pretendeu constituir-se como a garantia de análise de contextos empresariais favoráveis aos processos de aprendizagem. De facto, os processos de adaptação podem ser considerados como uma

condição necessária à aprendizagem, porém não são com certeza suficientes para que os mesmos se desenvolvam. A aprendizagem refere-se a um processo de endogeneização das mudanças pelos sujeitos, resultando na introdução de alterações necessariamente ao nível cognitivo e eventualmente ao nível comportamental. A partir do momento em que a adaptação se consolida, o desempenho do trabalhador pode ser de tal modo empobrecedor que, progressivamente, o inibe do exercício de determinadas capacidades, exactamente pelo facto de não lhe proporcionar contextos de aplicação das mesmas e de desenvolvimento de outras. Foi este o eixo orientador da análise das modalidades de gestão das competências.

2.2. POSICIONAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS E TEORICO-METODOLÓGICOS

A análise científica é sempre enformada por *aprioris* epistemológicos no domínio da filosofia da ciência e da teoria da sociedade, assunções estas que têm implicações directas de natureza teórico-metodológica. Estas assunções que focam a problemática da natureza da ciência constituem uma moldura obrigatória de toda a produção científica.

O objecto teórico exposto foi analisado num quadro teórico-metodológico eclético estruturado em dois pilares básicos da teoria macrossociológica: as abordagens construtivistas e as relacionais.

A problemática construtivista¹ que orientou a investigação tem a particularidade de não abandonar uma abordagem estruturalista dos fenómenos sociais, continuando a conceder uma prevalência às estruturas sociais, contudo integradora das dimensões subjectivas e de interacção. Nesta linha, os fenómenos sociais são concebidos como construções passadas e presentes de sujeitos individuais e colectivos, em que a historicidade é um aspecto nodal, assumindo que os fenómenos sociais são produzidos – criados, reproduzidos e transformados – a partir de construções passadas que orientam as práticas e as interacções da vida quotidiana dos sujeitos, bem como o campo dos possíveis no futuro. Neste processo histórico, as dimensões material, objectiva e exteriorizada da realidade social cruzam-se com as dimensões simbólica, subjectiva e interiorizada. Corcuff (1995, p. 18) sintetiza este cruzamento da seguinte forma: primeiramente, os mundos objectivados remetem para as palavras, os objectos, as regras e as instituições legados por gerações anteriores de que os indivíduos e os grupos se servem, transformando-os e criando novos; assim, estes recursos objectivados, e

¹ Não se trata de uma escola ou corrente novas, mas de uma perspectiva epistemológica de síntese, em que se enquadram os contributos de diversos autores, particularmente de Norbert Elias, Pierre Bourdieu e Anthony Giddens (Corcuff, 1995).

logo exteriorizados, agem em retorno como constrangimentos da acção, fornecendo-lhes pontos de ancoragem. Seguidamente, estas realidades sociais inscrevem-se nos mundos subjectivos e interiorizados, constituídos por formas de sensibilidade, de percepção, de representação e de conhecimento. É através da aprendizagem e da socialização que os sujeitos interiorizam os universos exteriores, constituindo as práticas individuais e colectivas uma objectivação dos universos interiores.

De acordo com estes pressupostos, do ponto de vista epistemológico, o construtivismo tem a vantagem de permitir ultrapassar as oposições conceptuais e metodológicas que caracterizam classicamente as ciências sociais, designadamente, entre material/ideal, objectivo/subjectivo, macro/micro, individual/colectivo, agente/actor, individualismo/holismo, explicar/compreender. Estas dicotomias impõem uma análise reducionista da realidade, falsificadora da sua complexidade e obstaculizadora da sua compreensão, na medida em que um e outro pólos só tem pertinência de forma articulada e relacional.

Deste modo, a abordagem proposta exige que se tenha presente, em primeiro lugar, o campo económico entendido como o contexto macro e meso estrutural exterior às organizações, para, depois, se equacionar as problemáticas internamente ao nível das empresas, tendo como alicerces teórico-metodológicos de base, as teorias da estruturação. No seio das empresas, a análise articula os três níveis de abordagem. Assim, e por via do nível macro, atende-se às variáveis compostas pelas estruturas organizacional e gestionária das empresas e pelo seu sistema de produção; considerando o nível meso, pode-se dizer que se reporta às variáveis organização do trabalho e às práticas de gestão dos RH, estas últimas integrando os modelos de gestão directa; finalmente, o nível micro centra a atenção nos sujeitos, nas suas trajectórias profissionais e educativas, variáveis que, apesar de gozarem de um estatuto de maior autonomia e exterioridade face às empresas, não deixam de estar condicionadas pela lógica organizacional e gestionária, tal como pelo sentido atribuído pelos sujeitos às suas condições de trabalho e de formação. Deste modo, adquire então relevância equacionar-se a lógica dos sujeitos nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Os percursos experimentados e a situação profissional actualmente vivida constituem factores que, entre outros, contribuem para a organização do sentido vivido do trabalho pelos sujeitos e para a consequente avaliação que fazem do seu passado, presente e futuro pessoais e profissionais. Trata-se de equacionar uma temporalidade subjectiva que liga a avaliação que os sujeitos fazem do seu passado com a projecção que perspectivam acerca do seu futuro (Dubar, 1992, p. 517). Esta avaliação constitui o cerne da motivação dos trabalhadores e dela resulta o seu envolvimento profissional. É do lado do sujeito, da sua

vivência interiorizada e subjectiva, que se situa a análise avaliativa da aprendizagem, da formação frequentada e das intenções formativas futuras, do autoconceito do desempenho laboral e da integração profissional.

No que respeita à teoria da sociedade, a abordagem que se propõe vai tomar das diferentes teorias sociológicas os contributos fundamentais para a análise do objecto de estudo, partindo do postulado segundo o qual os actores institucionais, os sujeitos e as estruturas sociais se influenciam e se determinam mutuamente. A prefiguração do objecto de estudo baseia-se, então, na relação dialéctica entre as estruturas sociais e as práticas sociais dos sujeitos, princípio analítico que rege toda a investigação e se assume como bússola analítica fundamental.

Especificando, da abordagem de N. Elias reteve-se o conceito de “indivíduos interdependentes”. Tal significa que nem a sociedade, nem os indivíduos são considerados como entidades exteriores uma à outra. A sociedade não é definida nem como uma simples agregação de unidades individuais, nem como um conjunto independente de acções individuais. Ao invés, sociedade e indivíduo assumem o mesmo estatuto na pesquisa sociológica. A sociedade é atravessada por múltiplas formas de relacionamento entre os indivíduos que se entrecruzam formando redes complexas de inter-relações – relações recíprocas que ao serem marcadas por desigualdades, desequilíbrios, dominação e poder, implicando constrangimentos exteriores diferenciados para os sujeitos, participam na constituição da estrutura interna das suas personalidades (Corcuff, 1995, p. 24-27). Isto é, os indivíduos inserem-se ao longo da sua vida em redes ou cadeias de relações que lhes pré-existem, as quais vão contribuir para modelar o seu *habitus*, enquanto formas de pensar, sentir e agir resultante daquelas (Elias, 1993a).

Ainda a propósito das redes de interdependência, para Elias, os padrões de comportamento pelos quais se rege uma sociedade nem sempre existiram, nem foram sempre os mesmos. Na sua óptica, é possível identificar processos civilizacionais de longo prazo que moldariam os padrões de comportamento e que existiriam durante várias gerações dentro de culturas particulares. Portanto, Elias prefigura ainda um contexto de mudança de comportamentos e normas, cujos resultados são difíceis de perceber, já que a mudança é produto complexo do devir social, não podendo aquilatar-se acerca das diferentes direcções que essa mudança pode tomar. Sintetizando, a ideia básica deste autor prende-se com a apresentação das conexões que existem entre desenvolvimentos estruturais de longo prazo a nível da sociedade e as mudanças a longo prazo que se fazem sentir no carácter social ou modos de vida (Kilminster; Mennel, 2000, p. 619).

Da teoria da estruturação de Giddens (2000) retém-se, neste trabalho, a concepção que relaciona sujeitos e estrutura, numa óptica relacional. As propriedades estruturais das sociedades são não só parte integrante da sociedade como dos sujeitos, mas também elementos estruturadores e resultado das práticas dos sujeitos. Daqui decorre a concepção de dualidade da estrutura em Giddens (2000), segundo a qual a análise sociológica atende simultaneamente às condicionantes estruturais e ao sentido atribuído pelos sujeitos às suas práticas, as quais manifestam uma autonomia relativa em relação às primeiras. As estruturas surgem como consequência e como condição da acção dos sujeitos, o que significa que as estruturas se constituem através da acção, mas que também esta se constitui nas condições fixadas pelas estruturas.

Do construtivismo genético de Bourdieu, retoma-se a ideia segundo a qual a realidade social tem uma dimensão objectiva e construída. Relevando o peso das estruturas objectivas que designa de campo, considera-as independentes da consciência e da vontade dos agentes, apesar de se traduzirem nos esquemas de percepção e de acção que constituem o *habitus*.

O *habitus* enquanto sistema de disposições duradouras – para perceber, sentir, agir e pensar – adquiridas de forma não consciente pelos sujeitos, de acordo com as condições sociais objectivas e a sua trajectória social, articula as estruturas e as práticas sociais. As práticas dos sujeitos incorporam as propriedades das estruturas sociais, sendo produto da relação dialéctica entre uma situação e um *habitus* (Bourdieu, 2002). Assim, Bourdieu adopta a relação entre o espaço físico e as produções sociais de sentido nele emergentes da seguinte forma:

o espaço social reificado (...) apresenta-se como a distribuição no espaço físico de diferentes tipos de bens e de serviços e também de agentes individuais e de grupos fisicamente localizados e dotados de capacidade de apropriação desses bens e desses serviços mais ou menos importantes (Bourdieu, 1993, p. 161).

Emerge desta perspectivação o facto de a posição de determinado agente no espaço social poder ser definida pela posição que ele ocupa nos diferentes campos sociais, quer dizer, na distribuição dos poderes que actuam em cada um deles – seja o capital económico, nas suas diferentes modalidades, o capital cultural e social também nas suas diferentes modalidades, assim como o capital simbólico, relacionado com o prestígio, a reputação, a fama, que é geralmente a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capitais.

Tal faz com que se partilhe a concepção bourdiana de espaço social como “relacional” (Bourdieu, 1997), isto é, as posições nele ocupadas pelos agentes sociais só são definíveis por comparação e em interacção, tal como o reitera o próprio autor:

a noção de espaço contém, por si própria, o princípio de uma apreensão *relacional* do mundo social; quer se trate de indivíduos ou de grupos, existem e subsistem na e pela *diferença*, quer dizer, na medida em que ocupam *posições relativas* num espaço de relações que, embora invisível e sempre difícil de se manifestar empiricamente, é a realidade mais real (o *ens realissimum*, como dizia a escolástica) e o princípio real dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos (Bourdieu, 1997, p. 31).

De acordo com as perspectivas de síntese expostas, considera-se que as estruturas sociais influenciam as práticas sociais dos sujeitos, em larga medida, por intermédio da formação de sistemas de disposições mentais e corporais que se vão inscrevendo nos indivíduos no decurso do seu relacionamento social (Costa, 1992, p. 85). Neste sentido, utiliza-se o conceito de sujeitos com o objectivo de eliminar a dualidade determinismo/livre arbítrio, evitando o conceito de agente determinado por condicionalismos sociais estruturais e o de actor que remete para um universo de racionalidade e de intencionalidade individual.

Da teoria económica, e de acordo com as correntes heterodoxas, partilha-se uma visão evolucionista e dinâmica das empresas a actuar num ambiente incerto, caracterizado pela informação complexa e pela concorrência imperfeita, onde a racionalidade processual ganha forma segundo os princípios da teoria da racionalidade limitada. Recusam-se os princípios da racionalidade substantiva associados à informação ilimitada e à validade de *per se* dos métodos estatístico-matemáticos na análise dos comportamentos dos sujeitos económicos, combinado com a substituição do princípio da maximização pelo da satisfação, que introduz a noção de um compromisso entre os diferentes interesses dos sujeitos que desenvolvem a sua actividade laboral no interior das empresas.

Justifica-se que a investigação proposta rejeite o enfoque das teses individualistas, baseadas numa concepção de sujeito movido por uma racionalidade intencional (*homo economicus*), e alinhe por uma perspectiva estruturalista, onde se admite uma concepção de sujeito movido por uma racionalidade limitada e social (*homo sociologicus*).

baseadas numa perspectiva do *homo economicus*, movido por uma racionalidade intencional característica das abordagens económicas, e alinhe pelas teses estruturalistas onde tem lugar um *homo sociologicus*, movido por uma racionalidade limitada e social característica da abordagem sociológica.

Relativamente à filosofia da ciência, postula-se a especificidade do objecto da sociologia. Do ponto de vista ontológico, considera-se que a sociedade existe, tem uma materialidade própria e uma existência autónoma, independentemente dos sujeitos, ainda que seja constantemente produzida e reproduzida pelas práticas sociais materiais e simbólicas dos

homens ao longo da história. Afasta-se, então, de uma concepção nominalista que não admite a existência de qualquer estrutura ‘real’ do mundo, independentemente das representações criadas pelos sujeitos para o estruturar. Se de facto, as representações dos sujeitos participam na construção da realidade, não a esgotam, existindo um mundo social exterior à cognição individual feito de estruturas relativamente tangíveis e imutáveis (Burrell; Morgan, 1994). Ainda do ponto de vista epistemológico, busca-se o carácter construído do conhecimento. O conhecimento científico da realidade é resultado de um processo de edificação do investigador, que se produz a partir da forma como questiona teórica e metodologicamente a realidade, enfocando problemáticamente as informações fornecidas pelos seus interlocutores, presumindo um vaivém constante entre a empiria e a teoria e um diálogo constante entre indução e dedução, em que o objecto de estudo se vai construindo e reconstruindo.

Tendo em conta este pano de fundo, e centrando-nos no ponto de vista técnico-metodológico, assegura-se que os estudos multicasos e as análises multivariada de correspondências múltiplas e classificatória respondem à perspectiva de análise relacional. Permitiram interpretar e clarificar, com carácter exploratório, a estrutura relacional que caracteriza as variáveis intervenientes no processo de construção social das competências profissionais.

A construção social das competências profissionais em contextos industriais, ainda que abordada de um ponto de vista estritamente sociológico, exigiu, pela sua complexidade, que se optasse por um paradigma eclético de análise com cruzamentos conceptuais e metodológicos sistemáticos e práticas híbridas numa perspectiva interdisciplinar. Trata-se de um objecto de estudo construído a partir de várias transgressões de fronteiras disciplinares em que se optou por uma perspectiva teórico-analítica transversal que cruza os contributos da Sociologia das Organizações e do Trabalho, da Sociologia da Empresa, da Economia do Trabalho, da Psicossociologia, da Psicologia Cognitiva, bem como das Ciências da Gestão e da Educação.

No âmbito da especialidade, propõe-se uma abordagem sociológica que se identifica com os traços estruturadores da óptica da Sociologia da Empresa, fundamentada nos pressupostos da teoria da contingência. A predominância da abordagem sociotécnica, que recusa o naturalismo dos fenómenos de trabalho ou com eles relacionados e os determinismos tecnológicos, traduz-se numa perspectiva de análise sistémica e contingente que assenta na inter-relação entre sistema social e sistema técnico.

Os princípios e fundamentos estruturadores da Sociologia da Empresa assentam fortemente na perspectiva da teoria crítica com a qual nos identificamos. Isto é, a teoria crítica adquire preponderância enformadora na análise das relações entre a empresa e a sociedade ao

posicionar-se numa perspectiva de reabilitação da sociedade, na possibilidade da sua recuperação e reconstrução, propondo o seu redireccionamento no futuro. Enquanto cientistas sociais estamos comprometidos com este mundo para o qual contribuímos e temos a obrigação moral de criar futuros possíveis.

Creemos que a Sociologia que construímos ao nível da empresa encontra sempre, num dado momento, os problemas do campo económico e da sociedade em análise. É do relacionamento dos problemas e das soluções a encontrar entre o nível empresa e o nível sociedade global que dependerá o sucesso e relevância da pesquisa sociológica futura. Porém, um dos maiores limites das mudanças organizacionais prende-se com o facto de permanecerem internas a cada empresa, sem enlace com a sociedade em geral. Na ausência deste vínculo, são as determinações económicas que se impõem – a concorrência entre empresas intensifica-se e radicaliza-se de tal modo que as margens de negociação internas a cada empresa estão objectivamente limitadas (Zarifian,1996c).

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Tomando como referência o objecto teórico-empírico – a construção social das competências profissionais em contextos industriais – e as perspectivas analíticas que enformam a sua abordagem, o presente trabalho estrutura-se em duas partes. Nos primeiros quatro capítulos apresenta-se a matriz teórica substantiva que enquadra o objecto de estudo, discutindo-se as teorias que se consideram indispensáveis para a problematização da construção social das competências profissionais. O quinto capítulo faz a transição entre a primeira e a segunda partes, e nele se apresenta a estratégia teórico-metodológica de pesquisa, operacionalizando-se a matriz teórica desenvolvida e aplicando-a ao objecto empírico que nos ocupa nos restantes capítulos da dissertação. Nestes, equaciona-se, em termos empíricos, a construção social das competências profissionais, apresentando-se os resultados da investigação, num registo de cariz mais descritivo nos capítulos 6 e 7 e num registo de cariz analítico de confronto explicativo/compreensivo nos capítulos 8 e 9.

Esmiuçando, no capítulo 1, debatem-se as grandes transformações económicas e institucionais que vêm atravessando o capitalismo mundial, discutindo-se o seu processo de recomposição a partir das últimas décadas do século passado. O objectivo é problematizar o contexto macro-estrutural que está na origem das transformações empresariais que ocorrem no campo económico e que têm afirmado as empresas como os actores institucionais-chave

do novo mundo industrial. O seu poder e o seu papel ao nível nacional e transnacional estão na origem de novas concepções sociológicas e económicas das empresas. Faz-se uma revisão deste tipo de abordagens que, apesar de distintas, tendem a propor uma representação das empresas como instituições complexas. Cabe dizer que a Sociologia e a Economia oferecem materiais complementares e antagónicos, mas sempre ricos acerca das determinações que envolvem a instituição central da economia contemporânea. Também se analisa a dimensão institucional das empresas enquanto característica distintiva da abordagem sociológica, recentemente importada pelas teses institucionalistas da Economia e demonstra-se, ainda, como as duas disciplinas tendem a convergir para um enfoque estruturalista, onde tem lugar um *homo sociologicus* movido por uma racionalidade processual.

A problemática da mudança vai ocupar um lugar central no capítulo 2. Aborda-se, nesse contexto, a pertinência heurística deste conceito em alternativa ao de inovação, recusando-se este último pelo seu carácter ideológico e gestionário. Propõe-se uma análise dos diferentes paradigmas sociológicos de análise das mudanças nas empresas, centrando-se a conceptualização no processo de mudança organizacional. Esta permite uma ruptura com as perspectivas tecnicistas e economicistas da mudança, remetendo para práticas de democratização e de organização do trabalho. Uma dupla articulação entre práticas organizacionais e gestionárias de mudança é proposta através de um conceito nuclear da pesquisa: a gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Finalmente, reflecte-se sobre a relação entre os processos de mudança organizacional e a transição de um cenário de estabilidade económica e social, caracterizado pela prevalência de um modelo de produção estandardizado, para um cenário de mudança, incerteza e imprevisibilidade, onde tende a ganhar forma o modelo da variedade e o paradigma da cooperação.

Esta problematização define um espaço de visibilidade teórica central para o objectivo geral do trabalho. Com efeito, esse consistiu em perceber como as práticas de carácter organizacional e gestionário, resultantes dos modelos adoptados, respectivamente ao nível da organização do trabalho e das práticas de gestão dos RH, incluindo-se nesta última os modelos de gestão directa, podem ser mais ou menos favoráveis à aprendizagem de saberes e à mobilização de competências, dando origem a modalidades diferenciadas de gestão de competências.

No capítulo 3, apresenta-se a articulação entre os conceitos de mudança e de aprendizagem aplicados às empresas. Procurou-se demonstrar que o conceito de mudança organizacional exposto no capítulo anterior e sua problematização teórica no âmbito da Sociologia se encontra pouco ajustado aos propósitos deste trabalho. Optou-se por

complementá-lo com algumas das abordagens teóricas da aprendizagem organizacional, de forma a construir uma matriz analítica adequada à análise dos processos de aprendizagem de saberes e de mobilização das competências dos sujeitos em contextos empresariais. Discute-se a abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional, debatendo-se a articulação entre aprendizagem individual, aprendizagem colectiva e aprendizagem organizacional. Para o efeito, mobilizam-se duas orientações teóricas, analiticamente complementares, a partir das quais se problematizam as condições organizacionais e gestionárias de aprendizagem: uma, que permite atender aos determinantes organizacionais da aquisição individual de saberes e da passagem do estágio de aprendizagem individual ao de aprendizagem das empresas (colectiva e organizacional); a outra, que dá conta das orientações e dos factores de aprendizagem. Propõe-se um modelo de síntese acerca da aprendizagem de saberes, da sua mobilização em competências e da sua partilha e generalização à organização ou a parte dela, influenciado por um duplo eixo organizacional e gestionário, não se excluindo os condicionalismos provenientes do sistema de produção. No seio desta bifurcação, considera-se não existir aprendizagem organizacional e colectiva sem aprendizagem individual. Analisa-se o processo de aprendizagem individual baseado na proposta de Malglaive (1990) sobre a estruturação das competências, em que o autor assume como pressuposto básico a possibilidade de aquela se concretizar a partir da prática da actividade de trabalho.

A gestão das competências profissionais a que se dedica o capítulo 4 versa sobre a transição do conceito de qualificação para o de competência, questionando no prosseguimento do capítulo o alcance da mudança em termos dos paradigmas de análise sociológica. Debate-se conjuntamente o paradigma da qualificação – discute-se o conceito e a sua heurística, salientando-se a sua pertinência analítica, em particular no que se refere ao estudo das trajectórias profissionais. Segue-se a discussão acerca do conceito de competências, passando-se em revista algumas das diferentes propostas disciplinares sobre a problemática das competências. É a partir dos seus contributos que se formula a abordagem sociológica das competências, revelando-se a sua visibilidade teórica. Esta abordagem permite elucidar algumas ocultações do conceito de qualificação. Salienta-se a opção por uma abordagem centrada nas competências, no que se refere ao estudo do desempenho laboral quotidiano dos trabalhadores. Sem se pretender ser exaustivo, discutem-se três perspectivas de análise das competências: a perspectiva gestionária, a abordagem fenomenológica da Ergonomia e a perspectiva da Economia do Trabalho. A dificuldade de abordagem das competências é referida de seguida – os processos de produção de saberes e de mobilização de competências não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e

informais. Outrossim, tratam-se de fenómenos que apenas são constatáveis, de forma inferida, a partir das suas manifestações na actividade concreta de trabalho desenvolvida pelos sujeitos, constituindo estas o ponto de partida da análise das competências. O conteúdo cognitivo da actividade de trabalho é definido como o eixo central da análise das competências profissionais. A problematização analítica do conceito, para além da vertente cognitiva relativa ao conteúdo cognitivo do trabalho, reporta também a uma vertente diferenciadora ou de reconhecimento, a qual remete para as práticas de gestão dos RH, incluindo os modelos de gestão directa. Ambos estão na origem da existência ou ausência das práticas de reconhecimento e de valorização dos trabalhadores e contribuem, ou não, para a promoção de um desempenho competente. Destaca-se a centralidade das práticas de gestão dos RH no modelo de competências, que resulta do seu impacto directo nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Termina-se este capítulo denunciando e discutindo as contradições do modelo de competências.

Não se pretendeu com estas abordagens elaborar uma revisão exaustiva de todos os contributos teóricos que tratam a problemática das competências profissionais, mas tão só mobilizar as teorias de referência heurísticamente pertinentes para a compreensão do objecto de estudo dum ponto de vista sociológico. Neste sentido, não se adoptou apenas uma teoria de referência nem um único método ou uma única série de dados; adoptaram-se sim, posições teóricas múltiplas e uma triangulação entre abordagens teóricas e metodológicas, numa perspectiva orientada pelo pluriparadigmatismo teórico e operacional.

É deste último que trata o capítulo 5, em que se equaciona em termos empíricos, a análise da construção social das competências profissionais em contexto empresarial. Expõe-se o modelo analítico elaborado a partir da questão de partida e as hipóteses teóricas que serviram de enquadramento compreensivo para a pesquisa empírica. Finalmente, apresentam-se as opções teórico-metodológicas prosseguidas nas diferentes fases da pesquisa de terreno, procurando-se reflectir sobre os problemas epistemológicos e técnicos suscitados pelo estudo dos processos de construção social das competências profissionais e das problemáticas eleitas como variáveis determinantes para a sua análise.

Os dois capítulos que se seguem pretendem dar conta da aplicação do modelo analítico aos estudos de casos. Deste modo, nos capítulos 6 e 7 mostra-se, de forma aproximadamente homóloga, a aplicação dos conceitos teóricos e das relações teoricamente presumidas às duas empresas alvo de análise – a LUME e a HAME². Nos três primeiros pontos de cada um dos

² Tratam-se de nomes fictícios de modo a garantir o anonimato das empresas.

capítulos, acentuam-se as condicionantes evolutivas de cada uma das empresas. Numa abordagem sintética, analisa-se a inserção das empresas na economia global, bem como os desempenhos económicos e financeiros, variáveis que permitem posicionar a empresa no contexto económico actual, perceber as suas características e orientações, bem como a sua estratégia face ao projecto empresarial futuro.

As estruturas organizacionais, gestionárias e técnico-produtivas, bem como as práticas de gestão dos RH e de gestão directa ocupam os pontos seguintes. A abordagem macro, fundamentalmente, destas duas últimas problemáticas é cruzada com uma abordagem meso, no sentido de se começar a problematizar os assuntos alargados ao contexto empresarial e depois se centrar a atenção nos segmentos populacionais objecto de estudo. A lógica expositiva usada consistiu no seguinte: após uma análise genérica de um fenómeno, retratá-lo e explicá-lo, de forma aprofundada, para as unidades particulares de análise.

Prossegue-se a análise ao nível micro, restringindo-a à população objecto de estudo e à abordagem dos vectores analíticos que condicionam directamente a construção social de competências profissionais. Procedeu-se à caracterização sociodemográfica e de classe social dos trabalhadores entrevistados, à análise dos seus trajectos profissionais e formativos, para depois centrar a análise nos desempenhos laborais e nas oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho, nas concepções e nas dinâmicas de aprendizagem, bem como nos referenciais de identificação e níveis de satisfação dos trabalhadores.

Após esta análise para cada um dos casos, em que os vectores analíticos que, aos níveis macro, meso e micro, condicionam, em cada uma das empresas estudadas, a construção social de competências profissionais foram sublinhados e discutidos, numa perspectiva fundamentalmente descritiva, segue-se o capítulo 9 de natureza comparativa e de síntese acerca das dissemelhanças que caracterizam as empresas. A exposição desenvolvida baseia-se numa lógica analítica classificatória que alinha pelo enfoque da diferenciação entre empresas e entre domínios de tarefas. Analisam-se os conteúdos das competências mobilizadas, as condições organizacionais e gestionárias de aprendizagem, os trajectos profissionais e formativos, bem como as lógicas avaliativas dos sujeitos face à aprendizagem e à formação profissional, ao auto-conceito de desempenho laboral, bem como à sua integração profissional.

O último capítulo versa, de forma necessariamente resumida, as modalidades de gestão de competências definidas para as duas empresas a partir dos diferentes perfis sintéticos construídos segundo a lógica da produção de saberes e de mobilização de competências. Por

último, reflecte-se sobre os determinantes empresariais da construção social das competências profissionais. Assim, se apresentam as pistas de síntese que procuram dar conta de todo o processo investigativo realizado.

CAPÍTULO 1

AFIRMAÇÃO DA EMPRESA COMO INSTITUIÇÃO CENTRAL NA NOVA ECONOMIA MUNDIAL. O SEU LUGAR NA ESTRUTURAÇÃO DO MUNDO SOCIAL

O capitalismo mundial, por força de uma multiplicidade de factores que se vêm afirmando a partir das últimas décadas do século passado, encontra-se em processo de recomposição. Cruzam-se as grandes transformações económicas e institucionais, tais como a globalização e a financeirização, com mudanças a nível meso e micro, ao nível da organização do trabalho, da produção e da gestão das empresas, com reflexos no domínio das condições de vida e de trabalho. É sobre estas transformações, que enquadram e condicionam o objecto de estudo desta investigação, que se ocupará o primeiro ponto deste capítulo. O objectivo é problematizar o contexto macro-estrutural que está na origem das transformações empresariais a que hoje se vem assistindo, especificando as peculiaridades que caracterizam o caso português.

Na contemporaneidade das mudanças societárias persistem as dúvidas acerca das orientações e das reestruturações do capitalismo. As empresas transnacionais têm-se afirmado como os actores institucionais-chave¹ do novo mundo industrial (Veltz, 2000). O seu poder e o seu papel ao nível nacional e transnacional estão na origem de novas concepções sociológicas e económicas das empresas². Com efeito, é àquelas tendências, enquanto estruturadoras do actual paradigma técnico-económico e social contemporâneo onde as empresas se afirmam e continuam a afirmar e à sua teorização enquanto actores institucionais centrais das sociedades contemporâneas, que se dedica este capítulo. Orientadas por uma nova

¹ Adota-se o conceito de actor institucional para referir as instituições, tais como empresas, associações representativas dos trabalhadores e empregadores, associações profissionais, entre outras, que se considera terem um poder de autonomia relativamente aos constrangimentos das estruturas sócio-económicas globais, na medida em que estas estão na sua origem e constituem o seu resultado. Por contraposição, o conceito de sujeito é usado para referir indivíduos ou grupos, cuja acção é mais isolada e cujo poder de autonomia é diminuto, isto é, detêm uma autonomia relativa nas suas atitudes e comportamentos, bem como na construção das suas estratégias em relação às forças coercitivas existentes ao nível das estruturas económicas e sociais.

² Considera-se que as empresas constituem um tipo particular de organização. Deste modo, utilizam-se os dois termos como sinónimos.

lógica económica em que os factores de competitividade se deslocam da dimensão material para vectores intangíveis e de elevada subjectividade, assume destaque a capacidade das empresas se assumirem como produtoras de saberes. Esta deslocação dos factores de competitividade tem implicado uma recomposição dos modelos organizacionais e gestionários das empresas. É sobre as lógicas inerentes a estes modelos que incidem as novas concepções económicas e sociológicas das empresas, abordadas no segundo ponto deste capítulo. As duas abordagens, apesar de distintas, convergem ao deslocarem o enfoque das teses individualistas, baseadas numa concepção de sujeito movido por uma racionalidade intencional (*homo economicus*), para as teses estruturalistas, onde se admite uma concepção de sujeito movido por uma racionalidade limitada e social (*homo sociologicus*).

1. UMA LEITURA SOCIOLÓGICA DAS DINÂMICAS DE REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO MUNDIAL

Nas últimas décadas do século XX verificaram-se profundas transformações nas sociedades ocidentais, nos domínios económico, político e social, com implicações nas formas de organização e de gestão das empresas e nas esferas do trabalho e do emprego. Caracterizadas por um conjunto de macro-tendências que se têm manifestado na diminuição da intervenção do Estado, no aumento do poder do mercado liberalizado e ampliado, na desindustrialização e na terciarização da economia, na centralidade do conhecimento, na aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), no funcionamento em rede das empresas multinacionais e nas mudanças nos padrões de consumo. Estas mudanças, que definem o actual cenário de globalização económica e social das sociedades, estão associadas ao impacto do fim do crescimento económico e do pleno emprego que caracterizaram os *Trinta Gloriosos* anos após a II Guerra Mundial, e implicam processos altamente contraditórios e desiguais que vão configurar novas dinâmicas do ponto de vista societal.

Antecipam-se cenários da sociedade da informação e do conhecimento, da civilização criativa ou da sociedade cívica, os quais prefiguram um conjunto de implicações nos mais diversos domínios da realidade económica e social. Verifica-se uma contradição entre um certo optimismo que alguns ideólogos deixam antever e os impactos sociais constatados ao nível dos padrões de vida da população assalariada, uma vez que os resultados imediatos das tendências descritas se têm traduzido numa diminuição das garantias colectivas, numa

desigualdade crescente dos salários, no aumento do desemprego, na precarização do emprego (sob a forma de emprego temporário, emprego a tempo parcial, entre outras formas de cariz informal) e na individualização do trabalho, acentuando-se a fragmentação e a polarização do tecido social. A economia e a sociedade do saber são igualmente apropriadas do ponto de vista ideológico, estando este aproveitamento na origem de uma espécie de “nova ideologia” da sociedade actual com objectivos de legitimação da ordem social instituída, nomeadamente ao excluir socialmente os menos qualificados e ao premiar uma *illusio* de mérito, reproduzindo e cristalizando as desigualdades sociais. Aqui torna-se pertinente retomar as palavras de Bourdieu quando considera que:

o poder simbólico só se exerce com a colaboração daqueles que o sofrem porque contribuem para o construir como tal (...). Esta submissão nada tem de uma relação de «servidão voluntária» e esta cumplicidade não é concedida por meio de um acto consciente e deliberado; é ela própria efeito de um poder, que se inscreveu duradouramente no corpo dos dominados, sob a forma de esquemas de percepção e de disposições (a respeitar, a admirar, a amar, etc.), quer dizer, de crenças que tornam alguém sensível a certas manifestações simbólicas, como as representações públicas do poder (Bourdieu, 1998, p. 151).

Portanto, pode-se asseverar que se está perante um contexto societal onde a relação entre a informação e o conhecimento é privilegiada; assim, as próprias tecnologias intensas de inovação modificam, também, as condições de produção, distribuição e uso da informação (Barreto, 1997).

As empresas, e particularmente as empresas transnacionais, afirmam-se como actores fundamentais da nova estrutura institucional. Ao nível organizacional e gestor, são promotoras de novos métodos de trabalho e de mudanças nos métodos de gestão e organização, entre as quais se destacam a desintegração vertical das organizações³, a integração de tarefas e a produção flexível baseada nas TIC. O seu poder e o seu papel ao nível nacional e transnacional estão na origem de novas concepções sociológicas e económicas das empresas.

³ Por oposição ao conceito de integração vertical de Castells (2001c, p. 206-207), define-se a desintegração vertical das organizações pela externalização de determinadas tarefas ou funções que passam a ser subcontratadas e a adopção de um tipo de gestão menos funcional e hierárquico, caracterizado pela atenuação da rigidez da divisão técnica do trabalho dentro das empresas.

1.1. PROCESSOS DE GLOBALIZAÇÃO ECONÓMICA E AS PARTICULARIDADES DO CASO PORTUGUÊS

Segundo Castells, o capitalismo económico está a ser profundamente reestruturado, com uma maior flexibilidade da gestão, descentralização e interconexão – interna e externa – das empresas, aumento do poder do capital em detrimento do poder do trabalho, declínio do sindicalismo, individualização e diversificação das relações de trabalho, feminização da população activa, bem como desmantelamento do Estado do Bem-Estar e desregulação selectiva dos mercados, intensificação da competição económica global e crescente diferenciação geográfica e cultural dos cenários para a acumulação e gestão do capital (2001c, p. 31-33).

Boltanski e Chiapello apelidam as concepções que subjazem às transformações, que se configuram conjuntamente a partir dos anos 70 do século XX, de “novo espírito do capitalismo”⁴ (1999). Este é sustentado por uma ideologia que justifica o empenho no capitalismo e que torna esse empenho desejável, decorrente dos benefícios individuais e colectivos em termos de bem comum que decorrem da participação nos processos capitalistas (1999, p. 42), contribuindo para a consolidação de um sistema que assume traços radicalmente diferentes do anterior ao longo das três últimas décadas do século passado. De entre os inúmeros traços que, na perspectiva dos autores, assume o “novo espírito”, destacam-se: (i) a importância que adquire o “capitalismo bolsista”, ou seja, a acção dos operadores financeiros que abrem oportunidades de lucro por especulação, sem implicar o investimento numa actividade produtiva; (ii) a importância das empresas multinacionais, com relevo para o crescimento do investimento directo estrangeiro (IDE) – este florescimento das empresas multinacionais encontra condições de concretização nas próprias medidas de política económica tomadas pelos governos, nomeadamente em matéria fiscal e laboral, que se pautam pela flexibilização das relações económicas e de trabalho; (iii) o desenvolvimento e expansão das TIC que proporcionam a constituição de redes de comunicação à escala planetária (1999, p. 18-24). Neste processo, as empresas multinacionais convertem-se gradualmente em actores centrais da nova economia mundial (Santos, 2001, p. 35).

⁴ A referência ao espírito do capitalismo é devedora da perspectiva de M. Weber, desenvolvida, em particular, na sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (1983 [1904-1905]).

De acordo com a perspectiva regulacionista, a alteração da conjuntura internacional, a partir do último quartel do século passado, com a extroversão das economias e a intensificação da concorrência, implicou um decréscimo do crescimento e da rentabilidade a ele associada, bem como, uma desaceleração dos ganhos de produtividade explicada igualmente pela elevação contínua dos salários reais até então indexados à inflação. As organizações tiveram de reagir à diminuição da rentabilidade adoptando novas estratégias, as quais deveriam assumir um carácter pró-activo. A inovação tecnológica e a descentralização da organização seriam soluções de longo prazo, mas foram necessárias soluções reactivas de curto prazo: optou-se pela redução dos custos de produção – com incidência acentuada nos custos da mão-de-obra⁵ –, pelo aumento da produtividade e da qualidade, pela ampliação dos mercados e aceleração da rotação do capital.

A internacionalização e o alargamento dos mercados marcaram o início do processo de globalização de modo a fazer-se face à conjuntura emergente; mais tarde, nas últimas décadas do século XX, a internacionalização alargou-se ao IDE. Para abrir novos mercados, vinculando os segmentos valiosos do mercado de cada país a uma rede global, o capital teve de ser muito móvel e foi preciso aumentar a capacidade de comunicação entre as empresas. A desregulação da economia – que representa o triunfo do mercado sobre o Estado – e as TIC, inter-relacionadas, proporcionaram essas condições, constituindo ferramentas essenciais para implementar as mudanças actualmente em curso (Castells, 2001c, p. 129-131; Boltanski; Chiapello, 1999, p. 17-28).

Nem a tecnologia nem o mercado puderam desenvolver por si só a economia global. Foi necessário legitimar o triunfo dos mercados sobre os governos. As políticas que criaram os fundamentos para a globalização económica neo-liberal sintetizam-se em quatro vectores: (i) a desregulação das actividades económicas nacionais; (ii) a liberalização do comércio; (iii) os direitos de propriedade internacionais para investidores estrangeiros e inventores susceptíveis de serem objecto de propriedade intelectual (Robinson, 1995, p. 373 in Santos, 2001, p. 37); e (iv) a subordinação dos Estados nacionais às agências multilaterais. Os anos 90 do século XX marcaram a expansão mundial com o estabelecimento das instituições multilaterais e das normas da globalização. O mecanismo impulsor foi a pressão política, através da acção governamental directa e por imposição das instituições internacionais dominadas pelo Grupo

⁵ Saliente-se que, entre os factores produtivos das empresas, o factor trabalho é o que assume maior peso na estrutura dos custos.

dos Sete (G7)⁶ – com destaque para o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio –, e deveu o seu êxito à crise económica vivida. Também contribuíram a necessidade de preservar os interesses de cada um dos países no contexto de emergência da nova economia global e no contexto ideológico desfavorável ao Estado do Bem-Estar, assim como os interesses pessoais dos líderes políticos (Castells, 2001c, p. 174-184; Santos, 2001, 35-37).

A globalização económica inclui os mercados financeiros, o comércio internacional, a produção transnacional e, até certo ponto, a ciência, a tecnologia e o trabalho profissional, isto é, os componentes estratégicos da economia. Os primeiros e mais directos beneficiários da globalização foram os mesmos actores que estiveram na origem das transformações técnico-económicas, ou seja, as empresas de alta tecnologia⁷ e as sociedades financeiras. Assim sendo, a globalização não afecta todas as actividades económicas, apenas inclui as que apresentam um valor acrescentado excepcional, que se definem pela utilização de conhecimento e de TIC (Castells, 2001c, p. 131-137; p. 166-172). Vejamos: durante a década de 1990, os serviços de baixa produtividade são orientados para os mercados locais; os serviços públicos e as instituições governamentais de todo o mundo representavam entre 1/3 e mais de 50% dos empregos de cada país e estão excluídos da competição internacional (Castells, 2001c, p. 151). Também não afecta da mesma maneira os diferentes territórios: os próprios países ocupam lugares diferenciados neste processo decorrente do papel hegemónico ou subordinado ocupado na divisão internacional do trabalho (DIT). Os bens e serviços intensivos em conhecimentos e TIC produzem-se nos países centrais, ao invés da produção industrial intensiva em mão-de-obra que tende a concentrar-se nos designados novos países industrializados (NPI) do sudoeste asiático. De acordo com Cohen (1997, p. 47-65), mais do que nunca é rentável investir no Norte na produção de “ideias” (ou nos “produtores de símbolos”) e deixar aos países do Sul o fabrico dos objectos que correspondem à operacionalização dessas ideias. Os países periféricos, ao libertarem o Norte da produção de objectos, criam as condições para uma industrialização do “terceiro tipo” que beneficia os

⁶ O G7 era formado, à data, pelos sete países mais industrializados do mundo com o objectivo de coordenar a política económica e monetária mundial. Em 1975, formam o grupo a Alemanha, EUA, França, Grã-Bretanha e Japão e em 1986, aderem a Itália e o Canadá. Em reunião realizada em 1997, em Denver (EUA), a Federação Russa é admitida como país membro, mas não participa das discussões económicas. A análise de Castells (2001c) refere-se ao G7 na medida em que remete para uma época anterior a 1997.

⁷ Integra as indústrias da micro-electrónica, micro-informática e telecomunicações.

sectores de maior valor acrescentado. E mesmo que nestes países o saldo entre os empregos criados e os empregos destruídos seja positivo – o que não é o caso dos países centrais, resultado da própria intensificação da aplicação das TIC nos processos produtivos – os empregos não precários criados não se dirigirão prioritariamente aos trabalhadores não qualificados, que tendem a ser excluídos da esfera do emprego e, conseqüentemente, de um dos mecanismos básicos de integração social.

Dentro desta linha de abordagem, não se pode deixar de referir alguns dos pontos de vista defendidos recentemente por Castells⁸ acerca do que poderá ser a “nova sociedade”. Com efeito, Castells (2001a) considerou que se tem vivido sob os auspícios do Estado Nação, sendo este um momento de redefini-lo e porventura substituí-lo, na medida em que as redes mundiais de poder financeiro têm conseguido que o poder não ocupe um lugar físico concreto, mas uma espécie de código mental ou de cartografia mental simbólica que acompanha e segue os sujeitos através de um vasto sistema de comunicação. Desta feita, a velocidade comunicacional aumenta o âmbito da complexidade global das redes (Castells, 2001a).

Por conseguinte, uma das características mais salientes da globalização hegemónica é o facto de os custos e as oportunidades que produz serem muito desigualmente distribuídos no interior do sistema mundial, residindo aí a razão do aumento exponencial das desigualdades sociais entre países ricos e países pobres e entre ricos e pobres do mesmo país nas últimas décadas⁹ (Santos, 2001, p. 20).

Os países centrais maximizam as vantagens da globalização, minimizando os inconvenientes e exportando os seus custos para os países periféricos que, assistindo a uma degradação dos seus já precários padrões de vida, não têm capacidade para usufruir das oportunidades criadas no sistema mundial (Santos, 2001).

Portugal, enquanto país semiperiférico¹⁰, dispõe à partida de alguma capacidade para capitalizar as vantagens, apesar de apresentar, igualmente, um razoável grau de vulnerabilidade face aos riscos. De acordo com a sua capacidade de usufruir das oportunidades e minimizar os inconvenientes, integrar-se-á no futuro entre o conjunto de países da globalização hegemónica,

⁸ No âmbito de um diálogo acerca desta problemática que manteve com Anthony Giddens e Alain Touraine na Residência de Estudantes de Madrid sob o patrocínio da Fundación Marcelino Botín.

⁹ Para um maior desenvolvimento da teoria do sistema-mundo, cf. I. Wallerstein (1979; 1990).

¹⁰ Para um maior desenvolvimento da aplicação da teoria do sistema-mundo a Portugal, cf. Santos (1990) e Santos, org. (1993; 2001).

ou, pelo contrário, será despromovido na hierarquia do sistema-mundo. Porém, Santos sugere que a incapacidade de Portugal se posicionar no sistema mundial e a manutenção de uma situação de ambivalência, que se manifesta há pelo menos duas décadas, é já reveladora da condenação do país ao segundo cenário. De acordo com o autor, para a condenação da posição nacional contribuiu a complexidade do processo de desenvolvimento nacional. A sociedade portuguesa, para além de ter sofrido quase simultaneamente o impacto da globalização neoliberal e a integração na União Europeia (UE), modernizou-se enquanto sociedade nacional com a Revolução de Abril de 1974, quando as lógicas de desenvolvimento nacional na Europa entravam em crise por influência das lógicas da globalização hegemónica; desta feita, a modernização da sociedade portuguesa não foi, assim, um estádio anterior a que se seguiu o impacto da globalização e da europeização. Pelo contrário, a sociedade portuguesa modernizou-se sob o signo deste impacto (Santos, 2001, p. 20-21). Tudo isto se passou num curto período de tempo em que se desenvolveu uma sociedade marcada por uma descoincidência interna entre o nível de desenvolvimento da reprodução social, mais avançado, e o nível de desenvolvimento das relações de produção capitalista, mais atrasado.

Esta desarticulação entre a produção capitalista e a reprodução social consiste na discrepância entre o enquadramento jurídico-institucional das diferentes esferas das relações sociais e as práticas sociais concretas em que estas relações sociais se traduzem, as primeiras próximas e as segundas afastadas dos padrões que vigoram nos países centrais europeus (Santos, 1990, p. 126). Se a descoincidência em causa é universal, os níveis atingidos em Portugal são particularmente preocupantes e a sua persistência tem vindo a penalizar a posição nacional no sistema-mundo¹¹. Almeida et al. (1994)¹² consideram no mesmo sentido que Portugal é um país de desenvolvimento intermédio¹³, onde o sistema produtivo é caracterizado por modalidades de industrialização, índices de produtividade e graus de modernização tecnológica e organizacional bastante aquém dos países da União Europeia (EU). É também um país de dualismos e desfaseamentos, marcado por fluxos migratórios (para as cidades), que provocam uma proliferação de aglomerações de pobreza.

¹¹ Para um maior desenvolvimento cf. Santos (1990) e Santos, org. (1993).

¹² Trata-se de um estudo importante acerca da sociedade portuguesa realizado em 1992 por Almeida et al. (1994) e que marcou a análise da realidade social nacional.

¹³ “...em Portugal, os problemas da pobreza (são) em grande medida, embora não exclusivamente, problemas de desenvolvimento.” (Almeida et al., 1994, p. 4).

Aliás, Almeida et al. (1994) apontam alguns aspectos importantes acerca das relações entre pobreza e desenvolvimento, dentre os quais se destacam: um padrão de especialização económica dependente e vulnerável, pautado por uma agricultura tradicional e pouco produtiva; uma indústria marcada por pequenas e médias empresas (PME) familiares dentro de sectores tradicionais; um aparelho administrativo antiquado marcado por actividades fragmentadas e pela economia informal. Referem-se ainda às limitações do Estado-Providência pelo facto de, em Portugal, nunca se ter realmente constituído um Estado-Providência, o que faz com que o país se depare com limitações várias e significativas em relação às taxas de cobertura e alcance das políticas, ao nível das prestações, ao nível da qualidade e eficácia dos serviços. (Almeida et al., 1994). Salientam também a importância dos processos migratórios, nomeadamente as *migrações internas* para as cidades, que contribuem para o empobrecimento das zonas de origem, ao mesmo tempo que provocam uma pressão sobre as cidades, fazendo aí aumentar as aglomerações de pobreza. A pobreza nas cidades aumenta ainda pelo peso dos contingentes humanos associados à imigração das ex-colónias (Almeida et al., 1994).

A ambivalência da economia informal e a segmentação do sistema de emprego leva a que sejam as actividades ilícitas e os trabalhos irregulares as que contribuem para o prolongamento de práticas de sobrevivência precária. Por seu turno, as actividades empresariais e as formas de assalariamento não declaradas conduzem-nos a situações de pluri-rendimento e a pluriactividade¹⁴. O mesmo estudo reitera que os processos de recomposição demográfica e social, onde pontuam o envelhecimento (quer no topo, quer na base da pirâmide etária), provocam um acréscimo do rácio de dependência velhos/adultos, o que contribui para o desemprego e para o aumento dos problemas vividos pelos mais idosos, um maior peso das classes médias assalariadas (qualificadas e desqualificadas), um aumento das taxas de auto-emprego, um aumento da escolaridade e do analfabetismo funcional, uma desvalorização (acrescida) dos diplomas, da formação profissional e da obsolescência das qualificações, criando novas clivagens sociais. Todo este contexto de desenvolvimento intermédio português é ainda marcado por diferenças e desequilíbrios regionais, já que diferentes vulnerabilidades ao empobrecimento se traduzem em modos de vida diferenciados (regional e localmente), e por processos de modernização e de integração europeia acerca dos quais se afirma o seguinte:

¹⁴ “(...) as descontinuidades estruturais do sistema de emprego em Portugal (Rodrigues, 1988b), de que são aspectos a crescente segmentação tanto entre emprego estável e contratos de trabalho precários como entre economia formal e economia informal, são atravessadas pelas clivagens sociais produzidas pela inclusão ou pela exclusão do sistema institucional de protecção social” (in Almeida et al., 1994, p. 9).

(...) os (...) processos de modernização têm sido acompanhados pela acentuação de algumas desigualdades na distribuição de rendimentos, pelo surgimento ou pela intensificação de desfasamentos e dualismos sociais, por desajustamentos entre sistemas de expectativas e condições para lhes responder, pelo enfraquecimento de relacionamento e solidariedade, por novas modalidades de precarização ou exclusão social (Almeida et al., 1994, p. 13).

1.2. ELEMENTOS PARA UM DEBATE ACERCA DA REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO NAS ESFERAS DA PRODUÇÃO, DO TRABALHO E DO EMPREGO – A TRANSIÇÃO PARADIGMÁTICA

O processo que caracteriza a reestruturação do capitalismo é perspectivado, de um ponto de vista sociológico, como um percurso de transição entre os paradigmas da primeira e segunda modernidade (Beck, 2000b), ou entre a modernidade e pós-modernidade (Sennett, 2001), ou, ainda, entre o modo de regulação fordista e um novo modo de regulação actualmente em construção (Boyer, 1986a; 1986b; Aglietta, 1982). É sobre esta transição e sobre os seus impactos nas condições de produção e de emprego que se debruça este ponto.

No paradigma da primeira modernidade, a globalização é interpretada dentro do quadro territorial do Estado e da política, da sociedade e da cultura nacionais. Marcado por uma crescente interdependência externa entre sociedades nacionais, dá origem ao surgimento de actores e instituições transnacionais e a identidades “multiculturais” que perturbam as sociedades nacionais organizadas pelo Estado. A “sociedade mundial” é concebida como um mosaico de sociedades nacionais, é uma sociedade de sociedades. Esta concepção da globalização é simples e linear porque aceita, em larga medida, a territorialidade sem a questionar, mesmo que a globalização, em si mesma, a ponha em questão. É ainda uma fase de internacionalização e de multinacionalização. A globalização ameaça a soberania e a identidade nacionais, não através de uma rivalidade aberta, de uma conquista ou subjugação, mas intensificando a dependência económica e financeira, os poderes de tomada de decisão transnacionais e as influências multiculturais (Beck, 2000a, p. 24-33).

A sociedade pós-industrial é a primeira sociedade global (Giddens in Beck, Giddens e Lash, 2000, p. 93). A sobreposição entre o Estado e a sociedade nacional é progressivamente anulada e transcendida à medida que as formas de acção económica e social, de trabalho e de vida deixam de ocorrer dentro do quadro do Estado. O centro da globalização é a desterritorialização do social, isto é, os sujeitos identificam-se e interagem com outros geograficamente distantes e não o fazem, muitas vezes, com aqueles que lhes estão fisicamente

próximos. O capitalismo global transcende a territorialidade como princípio organizador da sociedade (Beck, 2000a, p. 24-33) e orienta-se cada vez mais para uma organização em rede.

De facto, as formas de organização que surgem a partir da crise do fordismo parecem ter em comum a importância das TIC. Em Castells, o capitalismo é tão importante para caracterizar a sociedade actual como o informacionalismo. O capitalismo tornou-se praticamente o único modo de produção da actualidade e o informacionalismo é o modo de desenvolvimento que vem substituir o industrialismo (2001c, p. 43-44). Desta feita,

cada modo de desenvolvimento possui um princípio de adequação estruturalmente determinado, à volta do qual se organizam os processos tecnológicos: o industrialismo orienta-se para o crescimento económico, isto é, para a maximização do produto; o informacionalismo orienta-se para o desenvolvimento tecnológico, ou seja, para a acumulação de conhecimento e para graus mais elevados de complexidade no processamento da informação (Castells, 2001c, p. 47).

Neste sentido, Castells propõe que a ênfase analítica passe do pós-industrialismo para o informacionalismo (2001c, p. 258).

Segundo Giddens, e num contexto de globalização, a reflexividade da vida social moderna consiste no facto das práticas sociais serem constantemente examinadas e reformadas à luz da informação obtida acerca dessas mesmas práticas, assim alterando o seu carácter de forma constitutiva (Bryant; Jary, 2000, p. 638). No entanto, ao contrário de muitas expectativas, o conhecimento não levou à certeza. Em vez disso, a razão perdeu a sua fundação, a história a sua direcção e o progresso o seu encantamento. Mesmo assim, a modernidade não abriu caminho a uma pós-modernidade, mas antes assumiu uma nova forma, aquela da “modernidade radicalizada”. Esta modernidade radicalizada refere-se, segundo Giddens, a novos padrões de segurança e perigo, confiança e risco, que tipificam as sociedades da modernidade tardia. A confiança e o risco têm a ver com as expectativas acerca do que farão tanto os outros sujeitos com os quais se interage como os sistemas abstractos de que os actores sociais dependem para a prossecução da sua vida quotidiana. Assim, os agentes têm de confiar numa panóplia vasta de especialistas (médicos, bancários, economistas, contabilistas, etc.) que detêm saberes específicos e, por isso, abstracções (para os sujeitos concretos) em que têm de confiar. A modernidade é radicalizada devido à intensificação da reflexividade individual e institucional existente, a qual decorre, entre outros aspectos, da ausência de bases seguras para o conhecimento e, conseqüentemente, da propensão crónica para manufacturar a incerteza. Também é radicalizada porque os processos de racionalização contínua estão a transformar os contornos

familiares da sociedade industrial. De facto, para Giddens, existe actualmente uma possibilidade de as “políticas vivas” (políticas de auto-actualização) se tornarem mais salientes do que as “políticas emancipatórias” (as políticas igualitaristas), existindo, também, a possibilidade dos novos movimentos sociais terem mais impacto do que os partidos políticos, assim como, o projecto reflexivo do *Self* e as mudanças nas relações de género e a nível sexual poderem guiar os acontecimentos através da “democratização da democracia”, gerando uma nova era de “democracia de diálogo” na qual as diferenças são estabelecidas e as práticas ordenadas através do discurso, e não da violência¹⁵.

Outrossim, Giddens tem colocado a globalização e os seus aspectos conexos como um dos tópicos mais importantes da ciência social contemporânea. E, apesar das várias limitações que podem ser apontadas aos seus trabalhos mais recentes, ele marcou, apropriou-se e fortaleceu um conjunto de conceitos que continuarão a estar presentes no discurso acerca da modernidade tardia e da pós-modernidade: reflexividade e modernidade radicalizada, reflexividade institucional, incerteza manufacturada, riscos ambientais globais, políticas emancipatórias, políticas vivas, narrativas e projectos do *Self*, realismo utópico e muitos outros conceitos (Giddens, 1992).

Algumas destas ideias estão igualmente presentes na teoria clássica do pós-industrialismo de A. Touraine (1969) e de D. Bell (1971) ao combinar três pressupostos: a fonte da produtividade e do crescimento é a criação de conhecimento (alargada a todas as esferas da actividade económica); a actividade económica está a deslocar-se da produção de bens para a realização de serviços; aumenta a importância das ocupações com alto conteúdo de informação e conhecimento, que constituem o núcleo da nova estrutura social (Castells, 2001c, p. 258). Por outras palavras,

após os anos 70, um «outro mundo», surgiu sem darmos por isso: o da criatividade, dos saberes, do imaterial. (...) O homem criador desempenha ao mesmo tempo o papel do capitalista e do operário. Os saberes criadores desempenham o papel das matérias-primas, e o artista e o investigador transformam-se em profissões símbolo (Villemeur; Williame, 1999, p. 13).

Segundo Castells, se entre 1920 e 1970 os países do G7 tornaram-se pós-agrícolas, entre 1970 e 1990 tornaram-se pós-industriais. Mas a tendência geral de desindustrialização foi

¹⁵ Esta é a posição de realismo utópico de Giddens que tem no seu cerne a crença na possibilidade de uma ordem mais socializada, desmilitarizada e amante do planeta, ordem essa articulada, dentro de um movimento democrático mais amplo, com os movimentos feministas, ecológicos e pacíficos.

desigual, tal como foi a transição para a sociedade pós-agrícola, o que impôs desde logo situações desiguais à partida, mesmo no seio deste grupo de países (2001c, p. 259-285). Tal como a indústria dispensou, há décadas atrás, 90% dos ocidentais da preocupação de produzir bens agrícolas, hoje liberta-os de produzir bens materiais (Villemeur; Williame, 1999, p. 45-62). Desde o final de 1970 que, após 150 anos de crescimento ininterrupto, a classe operária começou a diminuir¹⁶. Os ganhos de produtividade na indústria nunca foram tão grandes como a partir de 1980¹⁷, quer devido às revoluções tecnológicas ligadas à automação, à informatização e aos novos materiais, quer às revoluções nas esferas organizacionais e gestionárias das empresas. Estes ganhos são frequentemente obtidos sem aumentar a produção, suportando ao invés uma redução de efectivos (Villemeur; Williame, 1999, p. 64-66).

Porém, reduzir à terceirização da economia o novo mundo do trabalho é uma maneira demasiado simplista de o caracterizar, na medida em que não há uma transição linear da produção de bens para os serviços (Cohen, 1997, 69-71). Se se analisar a economia global, essa transição só ocorreu nos EUA e mais acentuadamente na Europa, enquanto no resto do mundo o emprego na indústria aumentou. Mesmo nos países do G7, muitos serviços dependem da sua vinculação directa com a fabricação (Castells, 2001c, p. 259-285). Além disso, os serviços foram muitas vezes tratados como uma categoria residual e talvez seja aconselhável abandonar-se a velha classificação sectorial tripartida em sectores primário, secundário e terciário. Esta nomenclatura resulta da dissociação de certas tarefas anteriormente rotuladas num destes sectores pois remetiam para actividades heterogéneas. Hoje, o elevado grau de integração funcional, resultante particularmente da aplicação das TIC, do conhecimento e da ciência a todas as actividades, independentemente do sector, numa lógica trans-sectorial, põe em causa os contornos sectoriais das actividades económicas das sociedades contemporâneas.

Actualmente discute-se a transição evolutiva da sociedade industrial e dos serviços para uma nova sociedade da informação e do conhecimento marcada, entre outros factores, pelas repercussões da alteração da estrutura económica das sociedades na estrutura ocupacional da população activa. Já nos anos 80 do século XX, as profissões científicas e técnicas

¹⁶ A título de exemplo, constata-se que nos países do G7, o nível máximo dos empregos industriais (37.8%) ocorreu no período entre 1968 e 1973, decrescendo a partir daí em benefício do nível de emprego nos serviços que aumentou de 52% naquele período para 57% em 1974-1979 e para 63% em 1980-1990 (Villemeur; Williame, 1999, p. 64).

¹⁷ Segundo numerosos exemplos constatados nos sectores industrial e dos serviços em França, porém generalizável aos países ocidentais avançados.

(engenheiros, quadros técnicos, professores, etc.) ou “criativas” passaram a ser em maior número do que os operários e as actividades de trabalho tendem a intelectualizar-se. Ou seja, diminuem as profissões de produção material (agrícola e industrial) e aumentam as profissões de criação, de desenvolvimento pessoal (educação e saúde) e de serviços pessoais em todos os países ocidentais e no Japão. Deste modo, e segundo autores como D. Bell, P. Drucker, S. Lash e J. Urry e M. Castells está em transformação não apenas o mundo do trabalho mas o próprio conceito de trabalho, em que a centralidade do conhecimento se define como um recurso económico omnipresente em qualquer actividade, capaz de se impor no novo contexto instável e agressivo que marca o campo económico. O conhecimento, e não o trabalho material, é a fonte de riqueza social. Os trabalhadores do conhecimento, que têm a capacidade de transformar os saberes especializados em inovações (nos produtos e nos processos, inovações organizacionais, inovações sociais, etc.), são o grupo privilegiado da sociedade. Drucker (1993) afirma que o conhecimento tende a posicionar-se como o principal meio de produção. A produtividade e a inovação são duas aplicações fundamentais do conhecimento ao trabalho, ao criarem valor. Neste cenário, quase todos estes trabalhadores do conhecimento estarão empregados em organizações, todavia ao contrário dos assalariados tradicionais do capitalismo, serão detentores dos “meios de produção” e das “ferramentas de produção”, podendo transportá-los consigo para onde quer que vão (citado por Beck, 2000a, p. 40-41).

A sociedade do conhecimento desenvolve-se de forma pluralista e numa dinâmica trans-sectorial, na medida em que a dependência da ciência, do conhecimento e da informação aumenta, afectando e modificando todas as actividades. Cada vez mais se valoriza a incorporação de conhecimento, o que constitui uma ameaça real para os trabalhadores fracamente escolarizados, na medida em que os empregos repetitivos e de baixo valor acrescentado do sector terciário também se encontram ameaçados (Villemeur; Williame, 1999, p. 63-87). É aqui que o fenómeno da info-exclusão adquire forma. Recentemente, e dentro de uma linha de análise desenvolvida acerca da literacia em Portugal, foi realizado um estudo que permite de facto perceber que

as competências de leitura, escrita e cálculo que os indivíduos necessitam de possuir para poderem lidar com os diversos problemas que as sociedades contemporâneas lhes colocam, no que diz respeito à informação escrita, parecem (...) poder ser entendidas como transversais aos vários países e contextos socioculturais contemporâneos (Gomes, coord., et al., 2002),

o que leva a reconsiderar quais os limiares de informação e de conhecimento a partir dos quais um indivíduo poderá almejar a ser cidadão de pleno direito. Esta questão é tanto mais

pertinente para Portugal quanto os inquéritos nacionais e internacionais sobre literacia das populações¹⁸ revelaram níveis de competências de leitura, escrita e cálculo da população adulta portuguesa muito baixos (Benavente et al. 1996), nomeadamente muitíssimo mais baixos do que os da grande maioria dos outros países da OCDE analisados. As comparações com a UE são ainda mais gritantes: entre os adultos portugueses com idade activa, apenas cerca de 20% possuem mais do que o ensino básico, enquanto a média da UE atinge os 60%; a participação da população activa portuguesa em acções de formação é menos de metade da União Europeia (Eurostat; Comissão Europeia, 2001; Eurostat, 2001 in Costa, 2002).

Por outro lado, nesta transição evolutiva, o paradigma de localização da sociedade industrial quebra-se e existe uma nova diversidade de opções de localização, até porque os diferentes tipos de actividades – desde a produção, à gestão, passando pela aplicação e distribuição – podem estar ligados directamente (*on-line*). É a distribuição e o acesso ao conhecimento que se tornam novos elementos de desigualdades e conflitos sociais (Beck, 2000a, p. 38-42), apesar do aumento generalizado da escolarização das classes populares em todos os países centrais e mesmo nos semi-periféricos a partir, respectivamente, das décadas de 60 e 70 do século XX. Se o diploma de nível superior não constitui qualquer garantia de emprego, ele é uma condição *sine qua non* para o acesso a empregos do segmento primário¹⁹, apesar do aumento do desemprego dos diplomados e dos quadros a partir de 1990 e da incerteza das perspectivas de carreira que deixam de se posicionar no longo prazo (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 26). Como afirma Sennett (2001, p. 119-149), o excesso de habilitações é um sinal da polarização que marca a nova sociedade. Nos EUA, só 1/5 dos empregos exige um

¹⁸ Nomeadamente em Portugal o *Estudo Nacional de Literacia* (Benavente, Rosa, Costa e Ávila, 1996) e a nível internacional o *Internacional Adult Literacy Survey* (OCDE e Statistic Canada, 2000).

¹⁹ As teorias da segmentação 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. Segundo alguns autores, nomeadamente Tremblay, é possível alargar-se esta segmentação a tipos de trabalhadores: tipo primário correspondente a trabalhadores do sexo masculino, com idade média, escolarizados e dotados de conhecimentos profissionais; tipo secundário, abrangendo trabalhadores do sexo feminino, jovens, migrantes, pessoas de cor, sem qualquer qualificação. Outros autores, em particular pós-keynesianos, alargam 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 (1990, p. 455-456 in Parente, 1995, p. 18).

diploma do ensino superior e a percentagem de empregos altamente qualificados sobe muito lentamente. No entanto, os rendimentos dos licenciados aumentaram na última década mais 34% do que os dos trabalhadores com diplomas do ensino secundário. Paralelamente, o tempo real de vida de trabalho nos países centrais tende a reduzir-se, segundo Castells, a cerca de 30 anos (dos 24-54 anos de idade) (Castells, 2001c). A ênfase na juventude é uma consequência desta compressão, quer pelos salários baixos – que constituíram um factor de competitividade desde as fases mais remotas do capitalismo – quer pelas capacidades de adaptação às mudanças e pela flexibilidade, características associadas à juventude, por oposição à rigidez, preconceituosamente atribuída aos trabalhadores mais velhos. Estes, por sua vez, tendem a ser mais críticos – resultado da sua experiência de vida pessoal e profissional – em relação aos seus superiores e, por isso, menos desejáveis. Da mesma forma, os jovens são menos susceptíveis à instabilidade e ao risco, estando dispostos a aceitar ritmos de trabalho intensos e uma maior submissão em troca de uma oportunidade de emprego que estão apostados em vencer (Sennett, 2001, p. 119-149).

O contexto descrito permite afirmar que se está perante resultados das decisões de gestão tomadas por parte das empresas, os quais condicionam e estruturam as condições de trabalho dos sujeitos e, por esta via, exercem uma influência decisiva no modo de vida das populações, ocupando de facto as empresas um lugar central na contemporaneidade da nova economia global.

A intitulada metáfora da rede assume particular importância no campo económico. Para alguns autores, nomeadamente Callon (1993)²⁰, o conceito de rede enforma um novo paradigma ao aplicar-se a diversos domínios e contextos sociais (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 209). De um uso especializado e marginal até aos anos 70 do século XX, este conceito é actualmente valorizado e utilizado de forma ampla, aplicando-se quer a contextos externos às empresas para se referirem, por exemplo, às alianças estratégicas, às redes de empresas ou às redes de informação, quer a domínios internos, nomeadamente à organização das equipas em rede. É um conceito que se encontra referenciado a três aspectos-chave (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 209-218): (i) relações de proximidade que assumem frequentemente uma modalidade à distância, para a qual as TIC são determinantes; (ii) capacidade de transgressão de fronteiras nacionais ou locais, externas e internas às empresas, acentuando em particular as parcerias, os

²⁰ Um dos autores que mais tem desenvolvido trabalhos no domínio da I&D e, concretamente, da gestão estratégica da investigação e da tecnologia.

canais de comunicação transversais e a fluidez organizacional interna ao ultrapassar, por exemplo, as relações de subordinação inscritas nos organigramas das empresas; (iii) ênfase colocado nas propriedades relacionais e organicistas em detrimento das propriedades substantivas associadas a uma definição independente das partes dos sistemas sociais, apesar da manutenção da autonomia própria de cada uma delas.

Castells (2001c, p. 203-218), Boltanski e Chiapello (1999, p. 133), entre outros autores, são unânimes em considerar que o desenvolvimento de redes empresariais, enquanto configuração das novas formas produtivas, constitui uma dimensão do processo de desintegração do modelo organizacional das burocracias racionais verticais, questionando a organização científica do trabalho (OCT), a hierarquia, a planificação, a autoridade formal, o estatuto dos quadros e as carreiras para toda a vida. Todos estes aspectos apresentam uma interdependência relativa ao constituírem-se como dispositivos específicos dos sistemas de recursos orientados para o aumento da produtividade e competitividade, no novo paradigma das TIC e da nova economia global.

Segundo Castells (2001c, p. 210-212), distinguem-se dois grandes modelos de redes, os quais têm desempenhado um papel considerável no crescimento económico dos vários países centrais nas últimas décadas. O modelo das redes multidireccionais que, aplicado por PME, consiste no estabelecimento de relações múltiplas com grandes empresas ou com outras PME, em que cada uma se concentra na produção de bens ou serviços onde dispõe de competências específicas e diferenciadas das restantes. Estas redes de que são exemplo a constituição dos distritos industriais italianos formam-se, desaparecem e voltam a reaparecer, conforme as variações do mercado mundial. Enquadram-se também, neste modelo, o caso de fusões e de crescimento de PME que se ligam a grandes empresas industriais e comerciais de países europeus ou dos EUA. O segundo modelo de redes refere-se ao modelo de produção baseado no *franchising* ou na sub-contratação para abastecimento de uma grande empresa (2001, p. 210-212).

Outro padrão de organização emergente identificado por Castells (2001c, p. 213-214) é o estabelecimento de alianças estratégicas entre grandes empresas. São frequentes as alianças para I&D de um processo produtivo ou de um produto, muitas vezes com auxílio de patrocínios públicos. Tratam-se normalmente de alianças e de acordos temporários que potenciam competências específicas de cada um dos parceiros. Neste contexto, nenhuma grande empresa pode mais imaginar-se como independente e auto-suficiente, havendo mesmo incentivos à colaboração entre empresas de diferentes países, por exemplo, no âmbito da UE,

na medida em que tais alianças constituem uma vantagem competitiva decisiva para as economias dos países envolvidos.

Deste modo, as redes empresariais globais e a grande empresa horizontal tendem a impor-se em detrimento das grandes empresas burocráticas verticais, ao deterem uma maior flexibilidade na capacidade de resposta às necessidades do mercado que resulta do facto de cada empresa da rede se especializar na produção do bem ou serviço para o qual dispõe de melhores e maiores competências.

Neste sentido, Castells (2001c, p. 205-207) afirma que a tendência para o desenvolvimento das pequenas empresas enquanto agentes de inovação e fontes de criação de postos de trabalho é um mito, como se constatou pela multiplicação de fusões entre pequenas empresas de sucesso, designadamente em Itália, nos distritos da região de Emilia Romana, no ano de 1990. No entanto, esta é uma afirmação polémica e há estudos que apontam para conclusões distintas. Piore e Sabel (1984), os pioneiros da abordagem da especialização flexível, referem a importância deste tipo de empresas e da sua facilidade em adaptarem-se às condições actuais, salientando que a sobrevivência das grandes empresas de integração horizontal se deve às mudanças operadas nas suas estruturas organizativas, uma das quais passa exactamente pela subcontractação de PME. Na realidade, as PME são formas de organização bem adaptadas ao sistema de produção flexível da economia informacional, mas o seu dinamismo está sob o controlo das grandes empresas que estão no centro da estrutura de poder económico da nova economia global. Estas últimas não estão a desaparecer; o que está em crise é o seu modelo de organização interno clássico, baseado na integração vertical e nos modelos de gestão funcionais hierárquicos, ou seja, num organigrama hierarquizado com uma estrita divisão do trabalho no seio de uma empresa.

Importa, então, abordar a desterritorialização ou despacialização do social e do político, característicos do paradigma da segunda modernidade, cujas raízes se encontram nos processos económicos descritos. A actividade económica e laboral está a perder a ligação espacial fixa que, anteriormente, parecia ser uma condição incontornável do trabalho na sociedade industrial. A distância geográfica deixa de ter significado como limite “natural” para a competição. No espaço “sem distância” das TIC, cada localização no mundo tem potencialmente capacidade para competir com todas as outras por um investimento de capital escasso e por uma mão-de-obra barata. As empresas globais²¹ podem, por um lado, jogar com a

²¹ Designadas pelo vocabulário da gestão como *global players*.

localização da produção em lugares livres de constrangimentos fiscais e sociais, beneficiando das condições de *dumping* social, e, por outro, comercializar os seus produtos em lugares bem infra-estruturados, com serviços de qualidade, onde se praticam preços elevados e nos quais reside a própria classe capitalista transnacional (Santos, 2001, p. 37). É nos primeiros países que se cria emprego industrial, enquanto nestes a criação de emprego é mais escassa e situa-se, particularmente, na área dos serviços. Significa que, actualmente, os padrões de localização são globalizados: a I&D ocorrem em centros industriais com uma elevada qualidade de vida; a produção qualificada estabelece-se na região de residência dos proprietários ou gestores de topo das empresas transnacionais; a produção com níveis médios ou baixos de qualificação é transferida para o sudeste asiático; as vendas, o *marketing* e a administração situam-se em centros regionais de todo o mundo (Beck, 2000a, p. 29-30).

Este exemplo da localização das actividades económicas implica fluxos de mobilidade geográfica que elucidam acerca da importância em se pensar o futuro do trabalho transnacionalmente e pós-nacionalmente, em detrimento do antigo esquema de espacialização do trabalho. Demonstra igualmente que se está a estabelecer uma nova divisão do trabalho entre a economia e a política. A economia torna-se o *locus* e o berço de políticas transnacionais (Beck, 2000a, p. 30-33). Todavia, há que considerar que mesmo que o capital se mova por todo o mundo em segundos, a mobilidade dos trabalhadores é bastante mais limitada, seja por laços familiares, legais ou culturais. Ao contrário do que se pensa, por exemplo, os trabalhadores imigrantes nos principais países europeus ocidentais diminuíram nos finais de 1980 em relação a 1975. A localização fixa da mão-de-obra significa que os trabalhadores são perdedores na luta para distribuir os riscos da globalização, como exemplificou a crise financeira asiática do final dos anos 90 do século XX, que levou a uma realocação das empresas noutros países, porém a mão-de-obra manteve-se no território, conduzindo a um aumento desmesurado do desemprego²², não sendo de descurar o seu potencial de conflito. Conclui-se, pois, que o mercado mundial não politicamente regulamentado e neo-liberal, bem como a ideia da sua imposição fatalista estão a falhar (Beck, 2000a, p. 48).

Também o desenvolvimento desigual da ciência e da tecnologia contribui para deslocalizar a lógica da produção nacional para as redes globais (Castells, 2001c, p. 166). O

²² Castells (2001c, p. 171) refere o mesmo fenómeno e exemplifica-o com o caso dos centros dinâmicos das economias asiáticas de alguns dos NPI como a Tailândia, as Filipinas e a Indonésia, que estão ligadas às redes de produção e comércio multinacionais e aos mercados financeiros globais. Com a crise de 1997-1998, uma parte substancial da produção, do mercado imobiliário, da banca e do emprego formal foram irrecuperáveis.

potencial científico e tecnológico continua a concentrar-se em poucos países e regiões, e os fluxos de saber tecnológico, apesar de se difundirem por todo o mundo, assumem percursos muito selectivos. Concentram-se em redes de produção descentralizadas e multidireccionais, que se vinculam às universidades e aos centros de investigação de todo o mundo, mas reflectindo a estrutura e a dinâmica das redes de produção transnacionais.

Deste modo, e porque o trabalho é local e o capital é global (Beck, 2000a, p. 28), a dinâmica da sociedade do conhecimento, que favorece a concentração e a globalização do capital devido ao poder descentralizador das redes, cria, simultaneamente, uma

diferenciação do trabalho, uma segmentação entre os trabalhadores e uma desagregação da mão-de-obra à escala global. Esta perde a sua identidade colectiva, torna-se crescentemente individualizada nas suas capacidades, nas suas condições de trabalho, nos seus interesses e projectos (Castells, 1996, p. 234, p. 475 citado por Beck, 2000a, p. 47).

Entre os mais cépticos sobre a possibilidade de uma nova sociedade do conhecimento com pleno emprego encontra-se o Clube de Roma²³, que acredita que as TIC têm a capacidade de aumentar a produtividade sem trabalho. Há cada vez mais riqueza com menos trabalho constata A. Gorz (1997, p. 18). Ora, se o capitalismo tecnologicamente avançado exclui o pleno emprego, com uma divisão da sociedade entre empregados e a massa de desempregados e uma propensão para tensões e conflitos sociais, é necessário promover-se um afastamento da sociedade do trabalho, isto é, redefinir o trabalho e o emprego, o que parece paradoxal quando o trabalho enquanto fonte de subsistência é uma invenção da modernidade, do capitalismo industrial e do fordismo.

Para Gorz (1988), a crise da modernidade recai sobre uma racionalização crescente das esferas da vida económica. A informatização, a robotização, a automação libertam muito tempo, diminuindo a necessidade de emprego em termos de efectivos, ao intensificarem os ritmos produtivos. Nas empresas flexíveis do pós-fordismo, a mão-de-obra divide-se entre um

²³ É criado em 1968 por sugestão de um industrial italiano – Aurélio Peccei. Quatro anos depois, realiza-se a *Conferência Internacional sobre o Homem e o Ambiente*, em Estocolmo. Nesse mesmo ano, é lançado o relatório *Limites do Crescimento*, preparado pelo grupo de Estudos de Dinâmica de Sistemas. O *Relatório Meadows* acaba por fazer sucesso e, não obstante a gravidade planetária exposta no documento, os adeptos do crescimento económico e industrial minimizaram o que fora descrito, acusando os autores do dito relatório de alarmistas. Se os especialistas encontram muitos defeitos no *Relatório Meadows*, as advertências demonstradas sobre os efeitos do desenvolvimento económico na biosfera já não eram novas. Como tal, Peccei e restantes companheiros do Clube de Roma, definiram como problemática mundial prioritária a conciliação possível entre o desenvolvimento e o ambiente (disponível em 19.03.2003 em <http://www.terraviva.pt/mussulo/1722/confer.htm>).

núcleo estável ou integrado, ocupado pelos “trabalhadores do conhecimento”, a mão-de-obra periférica e substituível – os “desempregáveis”²⁴ –, a mão-de-obra externa (quer muito qualificada, quer desqualificada, empregada a prazo²⁵), aos quais se acrescentam ainda os desempregados à procura de novo ou de primeiro emprego e os desempregados desencorajados que, pela sua situação de desemprego de longa duração, tendem a ser excluídos do mercado de trabalho. De facto, a crise do fordismo não trouxe a emancipação dos trabalhadores imaginada por Kern e Schumann (1984) e Piore e Sabel (1984), mas antes uma fragmentação da sociedade.

Fitoussi e Rosanvallon (1997) consideram mesmo que se está a viver uma «nova era das desigualdades» que é sustentada por crescentes fenómenos de polarização social. Assim, e segundo esses autores

o desenvolvimento de um desemprego de massa é o vector evidente e primeiro do sentimento de insegurança e de vulnerabilidade que tetaniza a sociedade. Acompanha a grande mutação que hoje conhecem as economias à escala do planeta e traduz a gigantesca redistribuição das cartas entre indivíduos, entre classes e entre países que acompanham essa mutação (Fitoussi; Rosanvallon, 1997, p. 16-17).

Segundo estes autores, está-se perante uma ruptura cultural e individual, pois entram com efeito em disfunção, simultaneamente, as instituições de instauração do laço social e da solidariedade (a crise do Estado-Providência), as formas da relação entre a economia e a sociedade (a crise do trabalho) e os modos de constituição das identidades individuais e colectivas (a crise do sujeito) (Fitoussi; Rosanvallon, 1997, p. 17).

Inclusivamente, estes autores não deixam de referir que existem sofrimentos que são concomitantes da modernidade tardia, nomeadamente advertem mesmo para

dois sofrimentos que de algum modo se sobrepõem no mal-estar contemporâneo: o mais visível, o que procede das alterações socio-económicas, mas também um outro, mais subterrâneo, que remete para os efeitos destrutivos do individualismo moderno. Individualismo: a palavra poderá

²⁴ Designação usada por Lima e Silva para designar os trabalhadores que, apesar de empregados, apresentam uma integração deficitária e submissa no trabalho. Caracterizam-se por atitudes pessimistas, pouco participativas, autculpabilizadoras e de subvalorização das suas capacidades, reproduzindo no emprego a privação de instrumentos críticos de inserção social próprias dos desempregados. Tratam-se de “empregados «desempregáveis», mais próximos da frustração da oportunidade de trabalho do que do êxito” (1986, p. 170).

²⁵ O conceito de emprego a prazo é usado por Rodrigues (1988b) para destacar as ligações entre o aumento do desemprego e a intensificação da precarização, abrangendo os trabalhadores contratados a prazo (sob as diferentes modalidades de trabalho temporário), e mesmo o trabalho clandestino.

parecer vaga. Qualifica alternadamente uma evolução moral (o triunfo da lógica mercantil e do retraimento), um facto sociológico (o esboroar-se dos corpos intermédios, a fragilização dos laços comunitários e a tendência para a atomização social) e um princípio filosófico (a valorização da autonomia e da autenticidade). Para além de todas as confusões e de todas as aproximações, designa, todavia, um traço central das nossas sociedades, globalmente descurado pela análise política. Contribui tanto como as mutações de ordem económica para alimentar a desorientação contemporânea (Fitoussi; Rosanvallon, 1997, p. 17).

Indo mais longe, Sebastian Roché (1996) mostra que a delinquência e o sentimento de insegurança tomaram forma antes da eclosão da crise económica e social. O autor constata que o substrato principal do sentimento de insegurança é a multiplicação das “*incivilidades*”. Trata-se de uma abordagem que questiona o “mal-estar” quotidiano, nomeadamente um Estado constringido a reconhecer a sua impotência, num momento de maior solicitude, e uma “*sociedade incivil*” que se deve interrogar a ela mesma, e não contentar-se em interpelar os governos obsoletos.

Retomando a questão da reprofissionalização do trabalho de que falam Kern e Schumann (1984), esta não abrange senão uma minoria²⁶. A autonomia, o enriquecimento formativo e a polivalência não são para todos; a precariedade do emprego e o desemprego florescem, reaparecendo formas de sub-proletarização e condições de vida do terceiro mundo no primeiro mundo (Gorz, 1997). A profissionalização e o humanismo no trabalho, que se esperou que ocorressem com a crescente importância que o conhecimento e a informação adquiriram nas actividades de trabalho, não se revelaram numa situação em que não há empregos permanentes para todos e em que o trabalho físico e material já não é a principal força produtiva. Em vez deste, os processos de produção actuais não são imediatamente inteligíveis, mas mediados por ecrãs de visualização que emitem símbolos, gráficos, números que são descodificados pelos trabalhadores a partir de um modelo prévio, o que não significa necessariamente que as actividades laborais sejam mais complexas, podendo reduzir-se, e reduzem-se frequentemente, a actividades de vigilância e controlo, sem qualquer poder interventivo dos trabalhadores. A integração das actividades e do seu encadeamento em tempo real com a utilização das TIC implica que se deixe de falar em postos de trabalho, em tarefas ou em emprego enquanto conjunto de saberes-fazer e competências específicos desenvolvidos na utilização de um equipamento. O operário de painel, já apontado por Touraine (1972) nos

²⁶ Kern e Schuman (1984) constataram que na empresa mais robotizada da Europa, à época a Volkswagen, os trabalhadores qualificados eram cerca de 1000 em 100000 assalariados (in Gorz, 1997, p. 113).

primórdios do processo de automatização, estende-se a todo o tipo de produção e a todos os sectores económicos. A actividade operária torna-se indiferente aos materiais e instrumentos de trabalho (Gorz, 1988, p. 99-100), assume um conteúdo idêntico dado que a execução das tarefas se encontra integrada na máquina e o operário apenas a abastece de matérias-primas e procede ao controlo do seu funcionamento.

Para além das mudanças no conteúdo do trabalho, segundo Sennett (1991, p. 25-47), as mudanças no trabalho implicam o surgimento de um conjunto de ansiedades motivadas pela ausência de controlo relacionada com a gestão do tempo. O tempo é o único recurso disponível gratuitamente para os não detentores de meios de produção. Porém, o quadro de curto prazo das instituições modernas é uma característica central da gestão do tempo, cuja instantaneidade e aleatoriedade limita a confiança, a lealdade e a entrega mútua nas relações estabelecidas. A rotina estava instalada com o fordismo e o taylorismo, e o tempo rotinizado tinha um efeito pacificador, gerava narrativas e permitia que os trabalhadores pudessem fazer as suas reivindicações. Actualmente, a nova linguagem da flexibilidade implica que a rotina esteja a desaparecer nos sectores dinâmicos da economia, quando a maior parte do trabalho ainda se inscreve num modelo fordista. Com todos os riscos e incertezas que acarreta, a flexibilidade poderá não remediar a rotina que pretende atacar e contra a qual a sociedade está revoltada (Sennett, 2001, p. 51-69). Simultaneamente, a sociedade vai-se revoltando contra a extrema flexibilidade. As redes, fundadas em objectivos funcionais e quase compulsivamente de pequena duração, não fortalecem os vínculos sociais no seu seio porque são dominadas por formas passageiras de associação. É a dimensão temporal do novo capitalismo, e não a transmissão de dados de alta tecnologia, as bolsas globais ou o comércio livre, que afecta mais directamente a vida emocional dos indivíduos. Sendo o mercado demasiado dinâmico para permitir que se façam as mesmas coisas ano após ano, também os empregos tendem a ser substituídos por projectos, por trabalho temporário, a prazo certo ou incerto, o que se traduz em trajectórias profissionais instáveis ausentes de uma narrativa de longo prazo coerente e capaz de dar sentido à vida.

A noção de nada de longo prazo que, segundo Sennett, marca o quotidiano contemporâneo corrói os valores básicos em que se alicerçam teoricamente os vínculos sociais, que exigem tempo para se desenvolverem e enraizarem. A valorização actual do trabalho em equipa baseia-se nas necessidades humanas de filiação, reconhecimento e partilha de valores, impossíveis de consolidar num curto espaço de tempo, portanto, paradoxais com as modalidades de gestão do tempo na actualidade, isto é, um tempo flexível e orientado para tarefas

específicas de curto prazo, e não para a contagem de décadas marcadas pela retenção e pela espera (Sennett, 2001, p. 164). Ou seja, anteriormente os assalariados mantinham o seu trabalho ao longo da vida e, apesar de desempenharem tarefas muito parcelares, mantinham laços com os colegas e eram insubstituíveis nas suas funções. Nas actuais organizações flexíveis, cada membro da equipa pode ser substituído por outro e a equipa tem uma duração curta e variável de acordo com as regras do mercado. Deste modo, o trabalho em equipa é a prática em grupo da superficialidade degradante (Sennett, 2001, p. 155); redes e equipas enfraquecem o carácter – (...) carácter como ligação ao mundo, como ser necessário aos outros (Sennett, 2001, p. 223), que se perde quando os indivíduos deixam de ter um papel fixo, bem definido e especificamente realizado e passam a ter de responder constantemente a mudanças. A questão básica levantada por Sennett (2001, p. 25-47) é a de saber como se pode prosseguir valores de longo prazo, que são os que dão verdadeiro sentido à vida, numa sociedade de curto prazo?

Como é que um ser humano consegue desenvolver uma narrativa de identidade e de história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? (Sennett, 2001, p. 41) (...) O que há de peculiar na incerteza de hoje é que existe sem qualquer desastre iminente, em vez disso, está tecida nas práticas quotidianas de um capitalismo vigoroso (Sennett, 2001, p. 47).

A maioria dos sujeitos fica pouco tempo a trabalhar no mesmo local, os sindicatos têm menos impacto reivindicativo e os horários flexíveis permitem baixas remunerações, tanto mais quando historicamente se intensificam sobretudo com a feminização laboral²⁷. Mais do que alienação, os trabalhadores sentem indiferença. Quando os sujeitos sabem que vão ter de mudar de emprego, trabalhar muito perde o sentido. Questiona-se se será possível estar-se verdadeiramente integrado quando se tem apenas o direito de trabalhar, sem ter o direito de participar na organização desse trabalho (Sampaio, 2002). A identidade do trabalho é fraca, os indivíduos não aspiram a manter-se durante muito tempo na mesma actividade laboral e sentem indiferença em relação aos trabalhos específicos. A falta de apego também está ligada à confusão quanto à posição social, dificilmente definível dadas as mutações constantes da vida profissional. Nas mudanças de emprego, pode pensar-se que se está a ascender socialmente, mas está a deslocar-se horizontalmente. A mobilidade ocupacional aumentou mas é ilegível em termos do seu significado social clássico. Acresce-se que com o uso de tecnologia

²⁷ Nos últimos 20 anos, o emprego feminino aumentou de 36% para 40%. Segundo o Banco Mundial, as mulheres são as vencedoras da globalização económica. No entanto, são particularmente afectadas pelas formas de emprego a prazo, que acompanham o crescimento económico quer nos países industrializados quer nos que estão em vias de desenvolvimento (Beck, 2000a, p. 50).

reconfigurável, o trabalho deixa de ser legível para muitos trabalhadores, na medida em que deixam de entender o que estão a fazer. Aqui o vazio instala-se e as fontes de realização de vida têm de voltar-se para outros domínios da vida, o que por vezes é muito difícil (Fitoussi; Rosavallon, 1997). Operacionalmente, pode ser tudo claro, mas emocionalmente é ilegível. No entanto, e apesar de toda esta desordem, salientam-se, pelo menos, dois factores, que mantêm a continuidade com o paradigma laboral em causa, em que o trabalho se definia e define como valor central na vida dos cidadãos: a experiência de trabalho continua a ser intensamente pessoal e fonte identitária; a utilização de tecnologia não contribui necessariamente para a fragilização das identidades, como muitas vezes se tende a pensar – por vezes a maquinaria constitui o único padrão real de ordem numa vida profissional caracterizada pela flexibilidade e por identidades fragmentadas (Sennett, 2001, p. 99-115).

No novo paradigma as dificuldades cristalizam-se no acto de correr riscos. Os sujeitos sentem-se constantemente a recomeçar e a ser julgadas. O risco torna-se uma condição diária suportada pelas massas e não mais atributo exclusivo dos capitalistas. A psicologia da assunção do risco concentra-se muito no que se pode perder. Deste modo, estar em risco é mais deprimente do que prometedo. O que se exige aos indivíduos é que aceitem um estado contínuo de vulnerabilidade, sem criarem narrativas, no sentido em que um acontecimento leva ao seguinte, condicionando-o, e sem se afligirem por não saberem as consequências da mudança. A incerteza na rede incita a um aproveitamento das oportunidades não previstas pelos outros e anula espaços claramente definidos de promoção. Vive-se na ambiguidade e na volatilidade. As trajectórias profissionais complexificam-se – são marcadas pela passagem entre várias condições face ao trabalho, de empregado a desempregado, passando pela condição de formando e/ou de trabalhador clandestino. A formação contínua e a aprendizagem ao longo da vida tornam-se imprescindíveis para se fazer face a um mercado de trabalho em constante mutação, que impõe exigências intensas de requalificação e de reconversão de saberes. A formação não é mais para toda a vida, mas uma constante integrada na trajectória profissional. Significa que as trajectórias profissionais tendem a ser marcadas por períodos mais ou menos intensos de formação.

Na perspectiva de Beck (2000a, p. 53-55), a ambiguidade e a incerteza do mundo moderno traduzem-se no desejo paradoxalmente colectivo de viver a própria vida. Este horizonte individualizado característico da segunda modernidade representa uma mudança histórico-cultural profunda, já iniciada em épocas anteriores, porém adquirindo actualmente novas expressões. Especialmente, desde os anos 70 do século XX, a expansão da educação, o

enriquecimento geral e a internacionalização dos direitos sociais e políticos básicos resultaram numa individualização colectiva, quebrando com as certezas do meio de origem e gerando consequências sobre a organização política, a família e o casamento, a intimidade e a sexualidade. Nos anos 80 e 90, à individualização social juntou-se uma individualização no trabalho. A regularidade do trabalho começou a entrar em colapso e a insegurança e diferenciação desenvolvem-se no lugar de uma economia garantida pela protecção social. À padronização do trabalho característica da primeira modernidade, sucede a individualização do trabalho na segunda modernidade, para o que contribui o novo potencial das TIC – ainda em fase inicial de exploração – ao permitir a descentralização das tarefas de trabalho e a sua coordenação em tempo real em redes interactivas, ao longo de diferentes continentes e territórios. Fala-se de “produção magra”, subcontratação, redução de efectivos e *customizing*²⁸. Estas tendências de individualização do trabalho desenvolvem-se a um ritmo mais intenso do que as formas precárias de trabalho. Em países do sul da Europa, o trabalho informal há muito que representava uma larga proporção do total de trabalho, mas agora verifica-se também a sua abundância em países do centro, como por exemplo, no Reino Unido, que surge como pioneiro na individualização, tal como tinha sido pioneiro da padronização. O trabalho flexível (isto é, o trabalho a tempo parcial, o trabalho temporário, o trabalho informal e algumas formas de auto-emprego) está a aumentar sobretudo nos países pioneiros da industrialização. Estes trabalhadores estão fora da clássica biografia dos empregados, dos acordos com os sindicatos, de escalões de salários, da negociação colectiva e dos contratos e são a base de uma nova cultura da independência (Beck, 2000a, p. 53-55).

Os processos de individualização afectam as anteriores oposições básicas entre capital e trabalho, empresa e mercado, trabalhadores por conta própria e por conta de outrem, trabalho doméstico e emprego. O resultado é um novo espaço para a acção e decisão, que pode ter um efeito positivo mas também pode conduzir ao fracasso: por um lado, pode haver um controlo maior da ocupação do tempo; por outro lado, o risco de exclusão é maior. Quando a individualização da vida e a individualização do trabalho coincidem e se reforçam mutuamente, a sociedade está, para Beck, em perigo (2000a, p. 53-57), exigindo novas alternativas, entre elas que se re-equacione o actual paradigma do trabalho e emprego. Trata-se de uma alteração paradigmática que ultrapassa, em certa medida, os limites deste trabalho, ao remeter para uma problematização da transição da sociedade do trabalho e do emprego para a sociedade da

²⁸ Remete para os processos de personalização da oferta em função das necessidades dos clientes.

multi-actividade ou da ocupação, em que o conceito de trabalho seria redefinido e substituído pelos respectivos conceitos de actividade ou de ocupação. Estes não se referem apenas ao trabalho remunerado, uma vez que este se encontra em recessão contínua, mas também a outras actividades como o trabalho voluntário, a actividade política ou o trabalho familiar, o que implica uma alteração profunda dos valores e atitudes face ao trabalho e à vida. Muitos consideram esta individualização como um desvio, discriminação e profusão subcultural.

Em Giddens, a noção actual de “mundo fugidio” no sentido de um mundo completamente fora de controlo, mas que esteve na fase anterior da primeira modernidade controlado, dá exactamente conta da alteração paradigmática (Bryant; Jary, 2000). É um mundo no qual as ciências e a tecnologia já não podem oferecer a promessa de um controlo global. Na esfera do trabalho e do emprego, caracteriza-se pela instabilidade e pela correspondente resposta de individualização, quer por parte das empresas que tendem a recusar práticas colectivas de gestão dos RH, individualizando carreiras, remunerações e sanções, responsabilizando os trabalhadores pelos seus sucessos e insucessos, quer por parte dos sujeitos que tendem a encontrar formas de realização pessoal e controlo alternativas. É assim que no espectro de um mundo fugitivo parecem configurar-se três possibilidades de respostas: tentar recuperar e assegurar o controlo; resignar-se perante a perda ou ausência de controlo e retirar-se para a esfera do privado e pessoal; e/ou, aceitar que não existe o grande controlo de tudo e tentar encontrar pequenos focos de controlo, do tipo local e limitado.

Beck, retomando a proposta original de Giddens, utiliza o conceito de “modernização reflexiva” para se referir à transição da primeira modernidade para a segunda modernidade, caracterizada pela abertura das sociedades e das economias, pela insegurança geral e pelo risco. Na última, o processo de modernização é reflexivo, no sentido em que as sociedades e os sujeitos enfrentam as consequências indesejadas e não-intencionais do seu próprio sucesso (2000a, p. 21).

Para Giddens, a reflexividade da vida social moderna consiste no facto das práticas sociais serem constantemente examinadas e reformadas à luz da informação obtida acerca dessas mesmas práticas, alterando assim o seu carácter de forma constitutiva (Bryant; Jary in Ritzer, 2000, p. 683). É esta reflexividade da vida social que dá corpo à globalização contra hegemónica, no sentido em que uma das consequências inesperadas do capitalismo moderno é que reforça o valor do local e gera uma ânsia de comunidade (Sennett, 2001, p. 211), implicando medidas de protecção contra as investidas da globalização neo-liberal, sustentadas por lutas locais. Surgem assim formas de luta e alianças transnacionais orientadas para a distribuição

democrática da riqueza, isto é, para uma distribuição assente em direitos de cidadãos, individuais e colectivos, aplicados transnacionalmente (Santos, 2001, p. 80).

Todo este processo tem passado por um movimento contínuo e complexo de readaptação por parte dos sujeitos sociais face às circunstâncias da vida quotidiana. Faz sentido, neste ponto, colocar a tónica em N. Elias quando este considera que o tempo não é apenas subjectivo, tem evoluído através da experiência num longo processo de aprendizagem intergeracional. Actualmente, os sujeitos têm que se ajustar uns aos outros como sendo parte de um conjunto de contactos e necessidades sociais, o que exige um símbolo de tempo estandardizado, de maneira a permitir que tal seja feito com a acuidade e a previsibilidade indispensáveis ao prosseguimento do quotidiano (Kilminster; Mennel, 2000). Ora, segundo Elias, a capacidade técnica humana para a comunicação através de símbolos é uma consequência singular da capacidade inventiva da natureza. Os símbolos são padrões tangíveis de sons da comunicação humana, tornados possíveis pela pré-condição biológica evolutiva do complexo aparelho vocal dos humanos. A capacidade dos humanos para guiar a sua conduta por meio de conhecimentos aprendidos deu-lhes uma grande vantagem evolutiva sobre as outras espécies, incapazes de alcançar este domínio. Daí a importância em se destacar esta habilidade para a sociabilidade de que são portadores, intrinsecamente, os sujeitos sociais.

A própria análise de Foucault, ao expor a contingência da modernidade, a desordem e a heterogeneidade dos eventos e processos e os fragmentos que foram e têm vindo a ser confundidos com fundações seguras, mostra de forma eficaz que *aquilo que é nem sempre foi*, isto é, que as coisas que parecem mais evidentes são sempre formadas na confluência de encontros e mudanças, durante o curso de uma história frágil e precária. Isto significa que residem na base da prática humana e na base da história humana. E tal como estas coisas foram feitas, também podem ser desfeitas, desde que se saiba como é que elas foram feitas (Smart, 2000). Para compreender como é que as coisas foram construídas e, particularmente, como foram constituídas as formas da subjectividade moderna e determinadas formas de conduta, Foucault salienta que é necessário analisar não apenas as “técnicas de dominação” – conjunto de tecnologias de poder existentes em instituições como asilos, clínicas ou prisões e, no caso concreto, nas organizações empresariais – mas também analisar as “técnicas do Eu”, o que significa dizer que se deve compreender os meios pelos quais os indivíduos podem exercer operações nos seus próprios corpos, nas suas próprias almas, nos seus próprios pensamentos, na sua própria conduta e, por esta via, se poderem transformar a si próprios (Smart, 2000).

Embora se mostrasse preparado para aceitar a descrição do seu trabalho como sendo um trabalho de análise do poder, Foucault salientava que estava longe de ser um teórico do poder. No limite, ele dizia que o poder enquanto questão autónoma não lhe interessava (Smart, 2000, p. 638). Apesar dessas negações, o autor oferece uma série de observações gerais relativamente à questão do poder, mas em vez de tentar responder à pergunta *o que é o poder e donde é que ele vem?*, são os meios pelos quais o poder é exercido e os efeitos do seu exercício que interessam a Foucault. É esta também a perspectiva que interessa reter neste trabalho. O poder é conceptualizado como uma situação ou relação estratégica complexa que produz realidades sociais, práticas e formas de subjectividade, e não como uma propriedade ou possessão que exclui, reprime ou esconde. O poder produz domínios de objectos e rituais de verdade (...) e o conhecimento que pode ser ganho através dele pertence a esta produção (Smart, 2000, p. 638). O poder não deve ser confundido com a soberania do Estado, a forma da Lei ou a dominação na sua forma geral, em vez disso, o poder deve ser entendido como a multiplicidade de relações de força imanentes na esfera em que se desenrolam. Exercitadas a partir de inúmeros pontos, as relações de poder são intencionais e subjectivas, e perpassam toda a esfera de acção social.

Para Foucault, as relações de poder são o sinónimo de sociabilidade: o poder está sempre presente nas relações humanas, quer seja uma questão de comunicar verbalmente, uma questão de uma relação de amor ou uma relação institucional ou económica (Smart, 2000, p. 638). As relações de poder são relações nas quais a influência é exercida sobre a conduta de indivíduos livres. Estes têm a capacidade de bloquear, mudar e inverter as relações de orientação, direcção e influência. Perante esta perspectiva, os indivíduos são, em parte, responsáveis pelo seu próprio destino, uma vez que existe sempre o potencial de transformarem a relação de poder num confronto de adversários. Para o autor, o exercício do poder é, pois, uma acção dos actores que são confrontados com um campo de possibilidades nas quais várias formas de comportamento podem ser realizadas. Esta análise remete-nos para uma espécie de micro-física do poder que poderá apresentar possibilidades aos actores sociais de confrontarem estratégias mais ou menos hegemónicas caracterizadoras da modernidade. Contudo, a capacidade autónoma e reflectida de acção de cada sujeito é variável de acordo com a posição dos indivíduos na estrutura social, dependendo dos capitais económico, social e cultural, ou seja, dos capitais material e simbólico detidos (Bourdieu, 1989).

Não se poderá deixar de remeter, também, para Habermas a importância dos agentes sociais, das suas estratégias e decisões na apropriação do mundo. Assim, a esfera pública de Habermas também parece ser uma via de saída importante para a hegemonia globalizante.

Deste modo, fora da vida doméstica, fora da igreja, fora do governo e fora das organizações empresariais existe um espaço para as pessoas discutirem sobre vida, sendo isso a esfera pública habermasiana, onde as ideias poderão ser examinadas, discutidas e argumentadas. O espaço desta esfera pública tem diminuído sob a influência das grandes instituições e do poder dos media (Habermas, 1984).

Considerando as diversas perspectivas analisadas, e tendo em linha de conta que se procurou atravessar os contributos mais relevantes das teorias sociológicas actuais acerca das vivência num contexto de globalização, poder-se-á dizer, em síntese, que a transição entre a primeira modernidade e o actual contexto sócio-económico se caracteriza pelo questionamento de um conjunto de aspectos que se articularam positivamente durante o período de vigência do modo de regulação monopolista. Assente em estilos de vida colectivos, no pleno emprego, na gestão colectiva dos empregos e num Estado de Bem-Estar, assim como numa atitude de exploração da natureza, o paradigma produtivo taylorista alicerçou-se numa relação salarial fordista alimentada por um modo de acumulação monopolista baseado no consumo de massa. Os elevados custos económicos e sociais associados à abertura das economias internacionais, à entrada na cena internacional dos NPI, ao esgotamento dos recursos naturais, à declaração do aumento dos preços do petróleo pelos países produtores, ao aumento da inflação e à indexação salarial respectiva, puseram em causa o modelo, conduzindo à sua reestruturação. A segunda modernidade caracteriza-se por crises ecológicas, declínio do emprego pago, individualização, flexibilização, intensificação da globalização e revolução dos géneros. De entre os factores-chave da mudança em curso nas sociedades actuais, destaca-se o poder dinâmico da inovação tecnológica e económica no quadro do capitalismo global. Este dinamismo, liderado pelo neoliberalismo, tem revolucionado as bases da sociedade contemporânea. É neste contexto macro económico e social que se enquadra a investigação que propomos.

1.3. TEORIAS INTERPRETATIVAS DAS REESTRUTURAÇÕES DO CAPITALISMO MUNDIAL

As mudanças políticas, económicas e sociais descritas têm sido analisadas segundo teorias interpretativas diferenciadas. Estas debruçam-se sobre a natureza, o conteúdo, as razões e o carácter do processo de transição vivido entre a primeira e a segunda modernidade, ou, numa perspectiva económica, sobre passagem do modo de regulação monopolista caracterizado pelo fordismo para o neo-fordismo ou para o pós-fordismo, consoante se

considera haver uma transformação marcada, respectivamente, pela continuidade ou pela ruptura com o paradigma anterior. As perspectivas variam consoante o peso que atribuem aos diferentes factores sociais, à economia (particularmente, aos mecanismos de mercado), ao ambiente político-institucional, ao impacto da tecnologia e à cultura, na elaboração dos cenários acerca do desenvolvimento do capitalismo e da futura organização das sociedades contemporâneas. Nas páginas seguintes, não se pretende propor uma análise exaustiva dos diferentes quadros analíticos, mas tão só as teorias económicas que enquadram as problemáticas sociológicas mais relevantes para a interpretação da transição paradigmática que contextualiza o âmbito da investigação em curso.

A abordagem regulacionista²⁹ procura explicar a dinâmica dos ciclos longos de estabilidade e de mudança económica, seguindo uma abordagem que acentua a importância da história. Considera o futuro indeterminado e questiona a própria sobrevivência do capitalismo. Para estes autores, a estagnação do crescimento na economia mundial após meados dos anos 70 do século XX constituiu muito mais do que um apaziguamento cíclico, simbolizando uma crise generalizada das formas institucionais que conduziram a economia mundial do pós-guerra (Amin, 1994, p. 7-11).

A perspectiva da regulação põe em causa a importância do mercado. Recusa o seu papel de auto-regulador e salienta, em alternativa, as instituições e a sua “rigidez” enquanto elementos estruturantes do processo de acumulação, conferindo-lhes poder e estabilidade (Coriat; Weinstein, 1995). A relação salarial constitui a constelação institucional central em todos os modos de regulação, ao definir o tipo de relação entre os assalariados e os empregadores. Os mercados são considerados como instituições rodeadas por outras instituições ou forças político-institucionais, destacando-se: as empresas e a configuração da relação salarial; as relações entre empresas (centralização ou descentralização da produção; as relações competitivas *versus* cooperativas); as formas de intervenção do Estado (Estado máximo *versus* Estado mínimo; escala e natureza das despesas públicas nas áreas da defesa e do sistema educativo) (Elam, 1994, p. 56-65).

Foi genericamente no pós II Grande Guerra Mundial que o capitalismo se tornou uma experiência universal e um sistema totalmente integrado, como resultado da institucionalização

²⁹ De inspiração marxista, surgiu nos anos 70 e desenvolveu-se nos anos 80, com os trabalhos dos economistas políticos, particularmente Boyer em França (1986a; 1986b) e Aglietta (1982) nos EUA.

de um modo de regulação monopolista baseado numa relação salarial fordista e num regime de acumulação intensiva com o consumo de massas³⁰. Deste modo, o fordismo não é apenas um paradigma tecnológico ou industrial mas um modo de vida institucionalizado particular (Elam, 1994, p. 56-65), caracterizado por um modo de regulação económico e social.

A empresa fordiana é a expressão e o local de formação de um conjunto de práticas contratuais formais associada à relação salarial. Sem estas formas de contratualização, que representam a extensão das fórmulas sociais de partilha e de difusão dos ganhos de produtividade, o sistema de produção em massa não se teria afirmado como modo hegemónico de organização da produção. Nestas formas de contratualização, a fixação dos salários é regida por um duplo princípio de indexação aos preços e de definição de um valor fixo anual, que assume um papel essencial no escoamento da produção em massa ao estabelecer uma ligação estrita entre produção e consumo de massa. A empresa fordiana é também um local de elaboração de normas. É uma empresa de grande dimensão e fortemente integrada verticalmente porque se constrói baseada no princípio das economias de escala. Neste sentido, é um dos suportes essenciais do regime de produção de grande série e da produção em massa. É assim pensada como geradora de normas de trabalho, de produção e de consumo que se impõe socialmente (Coriat; Weinstein, 1995).

A crise do fordismo é considerada pelos regulacionistas como uma quebra com os compromissos de crescimento económico e com os enquadramentos protectores estabelecidos no período do pós II Grande Guerra Mundial. Para o seu carácter estrutural contribuíram uma série de aspectos, entre os quais Elam (1994, p. 56-65) destaca: a crescente divisão do trabalho que se tornou contraproducente; a expansão contínua da produção em massa e a procura de economias de escala cada vez maiores, que conduziram a uma globalização crescente da produção e das vendas, dificultando a gestão económica a nível nacional; a despesa social

³⁰ Num período anterior, mais concretamente até cerca de 1930 nos EUA, e até à II Grande Guerra Mundial na Europa, dominou um modo de regulação salarial igualmente concorrencial. Foi posto em causa porque se alicerçava num regime de acumulação intensivo sem consumo de massa. Isto é, na ausência de mecanismos de distribuição dos ganhos de crescimento, nomeadamente nos EUA, este modo de regulação entra em crise, dando origem à Grande Depressão de 1929, na medida em que o sistema empresarial apenas se preocupou com um modo de organização de trabalho baseado na OCT, que permitiu obter grandes ganhos de produtividade mas esqueceu-se que estes só tinham sentido face ao poder de compra, o que implicava uma melhoria remuneratória dos assalariados. É exactamente esta a vantagem do fordismo em relação ao modo de produção que o precedeu, isto é, a preocupação não apenas com o poder de venda mas igualmente com a esfera do consumo. Esta foi a principal inovação de Ford para a consolidação do sistema capitalista industrial.

crescente mas insuficiente nas áreas como a educação, saúde e habitação; a diversificação dos padrões de consumo.

Entre as diferentes modalidades de adaptação da economia ao contexto de crescimento lento e instável, parece haver um denominador comum: a procura de uma maior flexibilização da relação salarial³¹ (Parente, 1995, p. 22). Este representa, de alguma forma, a reposição de traços caracterizadores da relação salarial concorrencial que caracterizou o modo de regulação anterior, o qual, unicamente baseado no funcionamento dos mecanismos de mercado, foi incapaz de se auto-sustentar.

A teoria *O-Ring* do desenvolvimento económico que Michael Kremer (1993 in Cohen, 1997, p. 76-84) propôs é elucidativa da extensão actual da problemática da flexibilidade quer a nível interno, quer externo das empresas. O *O-Ring* é o nome de uma junta cuja disfunção esteve na origem da explosão da nave espacial *Challenger* – que integrava numerosos componentes e foi resultado de centenas de equipas de trabalho – e simboliza a importância de cada pequena parte que contribui para a cadeia de produção de um produto, na medida em que pode pôr em causa o funcionamento do todo. Daqui resulta que os níveis de qualidade e de qualificação dos trabalhadores envolvidos num processo de produção têm de ser minimamente homogêneos. A segmentação da mão-de-obra interna às empresas em vários núcleos, particularmente um segmento primário e outro secundário, não resulta porque este último pode por em causa o trabalho do primeiro. Porém, são estas as tendências que se fazem sentir, anunciando o fim do fordismo e de todo o conjunto de instituições associadas, que se centravam na cadeia virtuosa entre o salário, o emprego e a produtividade. A “nova miséria” do capitalismo contemporâneo resulta da criação em cada grupo social de tensões que anteriormente só se constituíam entre grupos rivais. Esta propriedade “fractal” é explicada não apenas pela segmentação do mercado de trabalho, mas também pela nova divisão do trabalho no mundo capitalista, em que o modo de produção em rede substitui o modo de produção fordista, característico da segunda revolução industrial. É a nova flexibilidade na combinação das tarefas que explica a segmentação mais forte da divisão do trabalho e a permeabilidade maior das economias às trocas internacionais. O fim da grande fábrica fordista tem vindo a dar lugar a uma recomposição de lugares de produção em torno de conjuntos mais especializados –

³¹ Para um maior desenvolvimento desta abordagem, e concretamente da flexibilização manifesta nas diferentes dimensões da relação salarial, cf., nomeadamente, Parente (1995, p. 22-23).

mais pequenos, mais «profissionais» e mais homogéneos – como tentativa de minorar a “janela de vulnerabilidade” (Cohen, 1997, p. 80).

Se para a abordagem da regulação, a história do capitalismo reflecte a história das suas instituições, segundo a perspectiva neo-schumpeteriana de Freeman e Perez (Perez, 1986; Freeman; Perez, 1988), que se dedicaram a estudar a inovação, em meados de 1980, a história do capitalismo pode ser equiparada à história das revoluções tecnológicas. O ponto de partida teórico desta perspectiva é o trabalho de Schumpeter (1996b [1905-1950]) sobre a noção de ciclos longos de Kondratiev no desenvolvimento das economias capitalistas. Segundo Schumpeter, estes ciclos de cerca de 50 anos reflectem um processo de “destruição criativa” e de mudanças a longo prazo na base tecnológica da economia. À medida que se chega a um estágio crítico de avanço, as economias nacionais e as empresas não podem evitar a adesão a um novo regime tecnológico, sob pena de insucesso, sendo por isso consideradas por esta corrente como prisioneiras de uma trajectória de desenvolvimento universal. Deste modo, para os neo-schumpeterianos, a necessidade de um quinto Kondratiev é um dado adquirido para a sobrevivência do capitalismo (Amin, 1994, p. 16-20).

Na análise neo-schumpeteriana, as revoluções tecnológicas, porque apresentam uma natureza sistémica, estão na origem dos paradigmas tecno-económicos, os quais se caracterizam por um factor de produção-chave que assume um papel directivo. Na era da produção em massa, o quarto Kondratiev ou quarto ciclo longo foi sustentado por tecnologias electromecânicas, pelos produtos das indústrias para consumo de massa e pelo petróleo e petroquímicos como fontes básicas de energia barata. A era pós-fordista é marcada pelo começo do quinto Kondratiev e pelo paradigma das TIC, em que o factor produtivo-chave é a microelectrónica (Elam, 1994, p. 44-49). Esta tecnologia irá conduzir o crescimento económico futuro afectando o comportamento de toda a economia – permite aumentar a produtividade e baixar os custos dos *inputs* de todas as indústrias, criar novas indústrias com elevados níveis de procura e revolucionar os constrangimentos espaço-temporais através do estabelecimento de redes electrónicas. A inovação envolverá a transformação das práticas de gestão prevalentes e a introdução de um conjunto de relações intersectoriais e interempresas. Assim, o quinto Kondratiev, iniciado no fim do século passado, caracteriza-se pela sua intensidade em inovação e conhecimento.

A dimensão sócio-institucional subordina-se à dimensão tecno-económica e, assim sendo, as inovações sociais decisivas do modo de organização do processo de produção são

negligenciadas e relegadas para segundo plano na perspectiva neo-schumpeteriana. O caso da economia japonesa e, em particular, da multinacional *Toyota*, ao chamar à atenção para a importância das inovações sociais tem sido citado para contrariar as perspectivas que acentuam a importância da tecnologia. A questão básica assenta na recusa do determinismo tecnológico, destacando-se o carácter decisivo das escolhas organizacionais na forma como a tecnologia é utilizada, assunto que será aprofundado no capítulo seguinte. Segundo Castells (2001c, p. 207-208), embora se venha afirmando que o sucesso japonês demonstra que a cultura é fundamental, na realidade sistemas organizacionais idênticos foram implementados com sucesso por empresas de outros países, tais como a *Volvo* na Suécia ou a *Volkswagen* na Alemanha e em empresas japonesas fixadas no estrangeiro, o que neutraliza a importância das variáveis culturais em benefício das variáveis organizacionais.

A especialização flexível é a designação assumida pelo paradigma interpretativo que destaca o papel do mercado nos estádios históricos. Inspira-se em A. Smith e tem ocupado o centro do debate sobre a crise do fordismo, particularmente com a tese de Piore e Sabel (1984). A era pós-fordista surge da instabilidade, incerteza e fragmentação aparentemente irreversível dos mercados centrais das principais economias capitalistas, com a volatilidade e aumento da incerteza da procura do consumidor. Este processo de fragmentação do mercado tem consequências fundamentais para a organização da produção e para a escolha das técnicas (Elam, 1994, p. 43-44), não constituindo mais a parcelarização excessiva um factor de competitividade. Significa pois que a maior inovação da história do capitalismo – a divisão do trabalho – está em decadência.

O tipo ideal da especialização flexível consiste num conjunto de arranjos institucionais capazes de sustentar o princípio da confiança nas qualificações, na flexibilidade e no estabelecimento de redes entre unidades especializadas em tarefas diferenciadas, de modo a produzirem volumes e combinações de bens diversificados sem perdas de produtividade. Um desses arranjos é a divisão de tarefas dentro do ciclo de produção entre unidades especializadas autónomas e empresas independentes. Outro, é a reintegração da I&D, da gestão e do trabalho entre os colarinhos azuis e brancos. Um terceiro aspecto remete para a maior confiança na polivalência, na colaboração e na participação dos trabalhadores na procura de qualidade dos produtos e no fluxo de ideias e saberes. A descentralização da autoridade na tomada de decisões e conseqüente aumento da responsabilidade em todas as áreas do trabalho constitui outro aspecto de destaque. O quinto aspecto remete para a utilização de tecnologias com

múltiplas finalidades sob a égide de uma filosofia em que o trabalhador não fica subjugado às máquinas, as quais são consideradas meros instrumentos de trabalho incapazes de substituírem o trabalho humano. Finalmente, a sedimentação de uma cultura de cooperação, confiança e negociação entre empresas que trocam serviços entre si. Dentro de cada empresa, estas condições são consideradas como imprescindíveis para a interdependência e flexibilidade exigidas ao modelo de organização industrial (Amin, 1994, p. 20-25) onde ganha pertinência a empresa-rede.

Segundo Piore e Sabel (1984), os *clusters* de PME do Norte de Itália mostram que as empresas concorrem e cooperam procurando nichos do mercado que cada uma ocupa temporariamente, adaptando-se, deste modo, ao ciclo de vida curto do produto. Em vez de linhas de montagem, existem ilhas de produção especializada (Sennett, 2001, p. 73-96). Mas a especialização flexível estende-se também a grandes empresas. Estas modificam as suas estruturas organizativas, o que passa frequentemente pela subcontratação de PME para responder às necessidades de grupos particulares de consumidores, produzindo bens especializados, bem como pela admissão de trabalhadores qualificados capazes de potenciar os equipamentos técnicos flexíveis adaptáveis à produção de vários modelos e linhas de produtos.

Segundo Villemeur e Williame (1999, p. 91-106), as TIC e a qualidade ocupam hoje na era da III Revolução Industrial, o lugar ocupado pela máquinas a vapor na Revolução Industrial do século XVIII. Provocam um choque no sistema de produção de bens tão significativo como o choque petrolífero dos anos 70 do século passado, permitindo o desenvolvimento de fábricas flexíveis, com máquinas-ferramentas programáveis que, ao produzirem mais qualidade e maior variedade, possibilitam uma maior rentabilidade. Os investimentos em processos tornam-se maiores do que o investimento em capacidade produtiva, ao contrário do que acontecia até ao início dos anos 70. As empresas competitivas são as que propõem a maior variedade de produtos adaptados aos gostos dos consumidores ou que renovam a sua gama de produtos de forma rápida e imediata. A flexibilidade e a reacção rápida a acontecimentos imprevisíveis são essenciais, tendo de se produzir em tempo real, isto é, de acordo com as necessidades instantâneas do mercado e com existências mínimas em *stock*. A economia do imaterial ganha importância, explicando o abrandamento do crescimento económico, na medida em que mais do que aumentar a quantidade da produção, interessa aumentar a produtividade (com menos horas de trabalho) e a qualidade. Na fábrica flexível, os operadores são menos numerosos e mais qualificados e os desejos individualizados dos clientes são colocados no centro da produção. Em vez de crescimento da produção, com a saturação

dos mercados de consumo e com a mundialização das trocas, há uma aposta na diversidade e qualidade da oferta. É o progresso dos saberes que se torna a principal fonte de crescimento e não as economias de escala (o crescimento do volume de capital e de trabalho material), aumentando a importância dos investimentos imateriais em formação, comunicação, estudos de mercado e publicidade, liderados por um conjunto de novas categorias sócio-profissionais, que entretanto emergem para dar corpo a estas novas áreas de actividade empresarial.

Convém afirmar a importância da manutenção das economias de escala. A flexibilidade dinâmica, como foi designada por Coriat (1990, p. 166-169), ou a produção flexível de alto volume combinam as economias de escala com a flexibilidade ao nível do produto e do processo baseadas numa produção personalizada, reprogramável e sustentada por um elevado nível de integração tecnológica (Tomaney, 1994, p. 159-164; Castells, 2001c, p. 204-205). Não são as economias de escala que são postas em causa com a crise do fordismo mas a produção em massa de produtos estandardizados, na medida em que se procura o inédito, a diferença e, por esta via, a distinção classista.

A estrutura organizacional das empresas flexíveis acompanha as mudanças: as organizações são menos verticais e piramidais e mais flexíveis; são concebidas para serem mais leves e fluídas e para funcionarem como redes, no sentido em que as redes estão constantemente a redefinir a sua estrutura; são “arquipélagos de actividades relacionadas” (Sennett, 2001, p. 36), cuja configuração assumida e velocidade manifestada só é possível com as TIC³².

Segundo Tomaney (1994, p. 170-175), a noção de que algumas áreas-chave da indústria transformadora estão a emergir com “novos conceitos de produção”, que aumentam as possibilidades de requalificação e a possibilidade de uma nova negociação entre o capital e o trabalho, associa-se ao trabalho de H. Kern e M. Schumann. Este debate tem ocupado a Europa, tal como o debate sobre a produção flexível ocupa as discussões anglo-americanas. A ideia destes novos conceitos de produção baseia-se na experiência da economia alemã (à data, Alemanha ocidental) e no desenvolvimento de uma aliança “salários elevados/produktividade elevada”. Segundo Kern e Schumann (1987 in Tomaney, 1994, p. 170-175), a influência dos novos conceitos de produção pode conduzir ao fim da divisão do trabalho, e este à re-

³² Segundo os dados estatísticos do recenseamento de 1995, nos EUA, o sector da força de trabalho que cresceu mais rapidamente foi o dos serviços de computador e de processamento de dados. O computador é utilizado agora praticamente em todos os empregos, por trabalhadores de todas as categorias profissionais (Sennett, 2001, p. 36-37).

emergência de trabalho qualificado e à valorização dos trabalhadores, na medida em que, principalmente com a tendência para formas de automação flexíveis, são necessários trabalhadores manualmente dotados e teoricamente capazes de diagnosticar problemas e agir com eficácia de modo a compensarem as fraquezas e fragilidades do sistema técnico – os designados controladores do sistema.

Trata-se de um cenário positivo no domínio do envolvimento e participação dos trabalhadores nos processos produtivos, em que a complexidade dos saberes ocupará o lugar de standardização normativa do trabalho. Porém, e como já foi oportunamente salientado, trata-se de uma condição que abrange uma pequena parte das empresas e da população activa, particularmente nos países centrais, como consequência dos princípios de racionalização clássica que orientam o sistema empresarial capitalista.

2. AS NOVAS TEORIAS DA EMPRESA

2.1. UMA CONCEPÇÃO RENOVADA DA EMPRESA

O contexto de reestruturação do capitalismo mundial explica que as empresas sejam consideradas, no campo económico, os actores-chave na cena contemporânea, ganhando novo fôlego o equacionamento das suas relações com a sociedade, quer no âmbito da Sociologia, quer da Economia, a partir dos finais dos anos 70 do século XX. Ao contrário do discurso da Gestão, onde as empresas apareciam já há alguns anos como um meio humano específico cujas regulações sociais e culturais intervinham no seu desempenho económico, é por efeito do contexto de crise económica e do debate sobre a reabilitação das empresas que aquelas disciplinas lhes conferem uma densidade social³³, ao perspectivá-las como instituições com um lugar de destaque nas práticas sociais actuais. As empresas passam a constituir-se como objecto de estudo próprio visto que assumem um lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global (Sainsaulieu, 1987, p. 199).

³³ O conceito de densidade social remete para a rede de interacções que se estabelecem entre sujeitos no seio das empresas com o objectivo de se organizarem para a produção eficaz de bens e serviços: os sujeitos cooperam e conflituam entre si, criam regras, definem formas de fazer, negociam normas, estão em contacto e permanente troca com a sociedade.

Na perspectiva de Touraine (1992, p. 170), durante a modernidade triunfante – a primeira modernidade – a empresa era apenas um quadro concreto da modernização. Não aparecia nem nas propostas de Taylor, nem de Ford, cuja análise da produção era dominada pela ideia de racionalização, nem nos ensinamentos da Gestão, em que a organização e os seus princípios gerais se substituíam às empresas. Paralelamente, as empresas eram concebidas como palco de conflitos de classe e fundamentavam um movimento operário que, de acordo com a perspectiva marxiana, opunha os detentores dos meios de produção aos produtores directos, dependentes da força de trabalho para sobreviver. A divisão em classes, que contrapunha o capital ao trabalho, concretizava-se num poder de controlo e de autoridade do primeiro e na subordinação do segundo, bem como na separação entre as actividades de concepção e de execução. O movimento operário e a empresa foram sempre realidades opostas ou estranhas uma à outra (Touraine, 1992, p. 171) – enquanto aquele se situava ao nível do posto e da oficina, mas também se alargava ao nível da sociedade, esta era considerada uma “caixa negra” na perspectiva económica, ou um “sistema fechado” na perspectiva sociológica³⁴, predominando uma concepção limitada ao seu interior. (...) a empresa desempenhava um papel secundário, tanto para os dirigentes³⁵ como para os assalariados que viam na empresa uma figura da sociedade de classes. É porque esta visão (...) já não corresponde à realidade presente que a empresa surge agora como um agente económico autónomo (Touraine, 1992, p. 171).

Neste sentido, a empresa deixa de ser unicamente considerada expressão concreta do capitalismo e afirma-se como unidade estratégica na gestão dos mercados e das tecnologias, o que implica alterar a sua representação, abandonando a análise em termos de classes sociais ou de racionalização, em benefício de uma concepção de empresa definida militarmente. Esta alteração resultou, segundo Touraine, da derrota e fragilidade das empresas americanas face às

³⁴ Genericamente, esta era a concepção de empresa privilegiada, o que se afigurava coerente com uma amplitude de actuação das empresas restrita ao seu interior, particularmente até meados dos anos 70 do século XX, período em que se acentua a tendência de extroversão das economias europeias. No domínio das teorias sociológicas das empresas, desde os anos 50 do século XX que a Escola Sociotécnica introduziu o conceito de empresa enquanto sistema aberto sociotécnico, porém com um impacto sócio-económico muito limitado, quer em termos de concepção, quer de práticas empresariais.

³⁵ Por dirigentes entende-se todos os agentes que ocupam funções de direcção, decisão e comando, quer sejam detentores de capital da empresa, quer apenas gestores sem qualquer participação no capital e dos quais dependem as decisões estratégicas tomadas. A noção de dirigentes aplica-se a proprietários, accionistas ou quadros que actuam nos diferentes domínios das empresas: área financeira, comercial, produtiva, dos RH, entre outras.

japonesas. As primeiras baseiam-se na racionalização e orientam-se para a flexibilidade e para o mercado; as segundas privilegiam a definição dos objectivos e a mobilização dos recursos técnicos e humanos para os atingir, promovendo a integração e a redução das distâncias sociais, o que não invalida, note-se, a presença de relações sociais autoritárias. É este reconhecimento da actuação estratégica das empresas, que ultrapassa a simples produção de regras gerais de racionalização, que marca a viragem para a sua concepção enquanto actores fundamentais da vida social.

As estratégias das empresas não permitem que se continue a considerá-las apenas como unidades fundamentais do sistema capitalista, o que pressupõe uma ruptura com a perspectiva macro-económica e faz emergir a necessidade de uma abordagem micro-económica, próxima dos estudos sociológicos e da Gestão (Touraine, 1992, p. 171-172). A importância do equacionamento do papel das empresas tem tendência a intensificar-se como resultado da menor capacidade de acção macro-económica dos governos nacionais que decorre dos processos de globalização. No caso europeu, a própria integração europeia, particularmente a partir da institucionalização da moeda única, retira capacidade de acção à política económica, definindo-se cada vez mais as empresas como actores-chave da economia. A competitividade já não é nacional e incrementada por medidas de política económica, nomeadamente monetária de desvalorização da moeda, mas define-se ao nível das empresas e dos sectores de actividade. Porém, não se pode reificá-las. É neste sentido que, segundo Thuderoz (1997b, p. 4), as empresas não podem ser perspectivadas nem como instâncias perfeitas da modernidade, nem como incapazes de modernização. Em ambas as acepções se nega às empresas o estatuto de instâncias plenamente sociais ao serem consideradas, na primeira perspectiva, como modelos de sociedade e ampliadas nas suas funções e potencialidades e, na segunda, como simples receptáculos de relações sociais.

Os trabalhos sociológicos realizados na década de 90 do século XX confirmam a autonomia da vida social nas empresas como factor específico de produção³⁶ (Sainsaulieu,

³⁶ Sainsaulieu (1997, p. 9-10), no prefácio à 2ª edição da obra *Sociologia das empresas*, enumera os trabalhos sociológicos publicados sobre as empresas que fundamentam esta nova perspectiva de análise: “A Empresa à Escuta (M. Crozier, 1989), As Regras do Jogo (J.-D. Reynaud, 1989), A Gestão da Desordem (N. Alter, 1990), O Indivíduo em Organização (J.-F. Chanlat et al., 1990), Participação e Mudança Social na Empresa (D. Martin et al., 1990), A Empresa, um Assunto de Sociedade (R. Sainsaulieu et al., 1990), A Lógica da Honra (P. d' Iribarne, 1991), A Socialização, Construção das Identidades Sociais e Profissionais (C. Dubar, 1991), O Custo da Excelência (N. Aubert e V. de Gaulejac, 1992), A Organização em Análise (E. Enriquez, 1992), Sociologia da

1997, p. 9) e afastam-se das duas leituras sociológicas anteriores prevalentes neste domínio de especialidade. Afastam-se da Sociologia do Trabalho, centrada na análise das tarefas, da sua coordenação e da dominação social do ponto de vista dos conflitos, da oposição operária e do movimento operário e sindical³⁷. Afastam-se da Sociologia das Organizações, centrada na análise dos jogos de poder dos actores no seio das organizações e na procura de estruturas técnico-organizacionais racionais de produção³⁸. Para uma e para outra, respectivamente, campo de batalhas sociais e campo de relações estratégicas, a empresa surgia como o instrumento de uma construção social alternativa visando, (...), uma sociedade mais justa e mais eficaz (Sainsaulieu, 1997, p. 11).

A Sociologia da Empresa propõe um outro enfoque, em que a empresa é ela própria o objecto de análise e o conceito de cultura o seu referencial teórico (Alter, 1996, p. 138-139). Resultado das transformações verificadas nas empresas nas últimas décadas, esta especialidade analisa a relação que estas mantêm com a sociedade no seu conjunto, definindo-as, simultaneamente, como um lugar de produção, uma organização e uma instituição, respectivamente em três registos: o económico, o social e o simbólico (Thuderoz, 1997b, p. 4). Estes não são dissociáveis, nem hierarquizáveis.

Os trabalhos da Economia orientaram-se recentemente no mesmo sentido com o desenvolvimento das correntes da sócio-economia³⁹ (Smelser; Swedeberg, 1994) e recusam a possibilidade de pensar o domínio económico fora das relações sociais. As empresas deixam de ser concebidas como entidades individuais determinadas pela estrutura de mercado, ou seja,

Empresa (D. Segrestin, 1992), A Empresa face aos Riscos Maiores (R. Laufer, 1993), Sociologia das Empresas (P. Bernoux, 1994), Métodos para uma Sociologia da Empresa (F. Piotet e R. Sainsaulieu, 1994), A Modernização das Empresas (D. Linhart, 1994), Os Mundos Sociais da Empresa (I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, 1995), O Actor e o Sujeito (B. Ollivier, 1995), Sociologia da Empresa (C. Thuderoz, 1996), Sociologia da Empresa e da Inovação (N. Alter, 1996).

³⁷ Objectos de estudo presentes nas obras clássicas de G. Friedman, P. Naville, A. Touraine e C. Durand, entre outros.

³⁸ Objectos de estudo que caracterizam as obras clássicas de M. Weber, E. Mayo, H. Fayol, M. Crozier e E. Friedberg, entre outros.

³⁹ Refere-se ao conjunto de correntes heteróclitas, nomeadamente os regulacionistas, os convencionalistas, os neo-institucionalistas e os evolucionistas, que têm como único ponto em comum a recusa da visão desincarnada do mercado, proposta pelo modelo ortodoxo da economia neoclássica (Cohen, 1989, p. 163 in Filleau, M-G; Ripoull, C. M., 2002, p. 22).

não são mais perspectivadas nem como agentes sem espessura, nem dimensão – uma “empresa objecto” –, nem como agentes passivos – uma “empresa autómato” (Coriat; Weinstein, 1995, p. 14). Esta representação simplista dominou entre as perspectivas económicas clássicas e neoclássicas⁴⁰, em que as empresas não eram mais do que uma componente da teoria dos preços. O funcionamento da economia de mercado não conferia qualquer autonomia às empresas na assunção das suas restritas funções de transformação dos factores produtivos em bens e serviços e na selecção de valores óptimos das diferentes variáveis em questão. Num quadro de equilíbrio e numa situação de concorrência e informação perfeitas, as empresas tinham apenas uma função de produção orientada para a maximização dos lucros. Os fundamentos tradicionais do pensamento económico, baseados nas hipóteses da racionalidade dos sujeitos e da maximização dos ganhos, dificultavam uma visão realista das organizações. A esta concepção, as correntes heterodoxas vão contrapor uma visão evolucionista e dinâmica das empresas, a actuar num ambiente incerto caracterizado pela informação complexa e pela concorrência imperfeita e monopolista, baseada numa racionalidade processual limitada. Neste processo, o papel central é atribuído às variáveis organizacionais que asseguram a necessária coordenação e compatibilização entre grupos internos com interesses diferentes (Coriat; Weinstein, 1995, p. 41). As empresas são perspectivadas como lugares de gestão de conflitos e de mobilização de recursos e de esforços que garantem a sua sobrevivência e a dos seus membros, compatibilizando comportamentos individuais e objectivos empresariais num determinado contexto económico, social, legal e político.

Ambas as disciplinas tendem a propor uma representação das empresas como instituições complexas que se impõem pela sua eficiência dinâmica através das metamorfoses das suas formas organizacionais (Coriat; Weinstein, 1995, p. 37). O presente trabalho enquadra-se nesta perspectiva. As empresas são definidas como lugares de práticas e relações sociais, isto é, espaços onde homens e mulheres cooperam entre eles, organizam-se para produzir, inventam regras e maneiras de fazer, trocam em permanência com a sociedade que as envolvem (Thuderoz, 1997b, p. 4). No seu seio negociam-se regras do processo de trabalho, definem-se normas e parâmetros de qualidade, criam-se valores, convenções e grupos. Configuram-se

⁴⁰ Respectivamente as propostas de A. Smith e D. Ricardo, L. Walras e, mais tarde, as concepções de R. Coase, O. E. Williamson, A. A. Alchian e H. Demetz.

como criação institucional, no sentido em que possuem uma responsabilidade social e assumem uma dupla natureza: impõem e libertam; disciplinam e suscitam conflitos; constroem, mas socializam os indivíduos (Thuderoz, 1997b, p. 4). É desta dupla análise económica e sociológica das empresas que tratamos no ponto seguinte, com o objectivo de esclarecer e aprofundar as concepções alternativas de empresas que perfilhamos e que tendem a aproximar as duas ciências sociais em causa. Discutem-se, assim, nas próximas páginas as representações teóricas sobre as empresas produzidas nos últimos 30 anos, primeiro nas correntes económicas, depois nas sociológicas, seguindo de perto a análise proposta por Coriat e Weinstein (1995). Estas duas disciplinas oferecem materiais complementares em certos pontos de vista, antagónicos noutros, mas sempre ricos acerca das determinações que envolvem a instituição central da economia contemporânea. A análise da dimensão institucional das empresas é uma característica distintiva da abordagem sociológica, tendo sido recentemente importada pelas teses institucionalistas da economia. Porém, é especialmente ao nível da dimensão organizacional que os contributos científicos de ambas as disciplinas se cruzam e complementam, como se analisará adiante. Não se dispõe, contudo, de uma representação das empresas simultaneamente robusta do ponto de vista teórico e capaz de dar conta dos factos reais do ponto de vista empírico. É necessário, por isso, prosseguir a análise e combinar os diferentes contributos de forma a formular-se uma teoria completa e coerente sobre a empresa (Coriat; Weinstein, 1995, p. 199).

2.2. TEORIAS ECONÓMICAS DA EMPRESA

2.2.1. DA EMPRESA-OBJECTO À EMPRESA-ORGANIZAÇÃO. PARA UMA RUPTURA COM O MODELO ORTODOXO DA ECONOMIA

A teoria económica da empresa desenvolve-se nos anos 30 do século XX a partir das primeiras interrogações sobre o modelo concorrencial. Porém, os seus fundamentos teóricos vão manter as hipóteses-padrão da teoria clássica. A empresa continua a ser representada como um sistema processador de informação completa e perfeita, fundada numa racionalidade substantiva ilimitada. Orientada por uma função de produção, limita a sua acção à combinação de *inputs* com objectivos de maximização do lucro. Só em meados dos anos 80, com o questionamento daquele conceito de racionalidade, surge a oportunidade para a reconstrução dos postulados comportamentais do modelo económico ortodoxo.

H. Simon (1979) é um dos protagonistas das recentes renovações da teoria da empresa e da micro-economia em geral. Na sua tese, apoiado na Psicologia Cognitiva e na observação dos processos de tomada de decisão, propõe uma alteração radical da análise dos comportamentos económicos. Se para os neoclássicos a concepção de empresa se encontra subordinada à teoria dos mercados e dos preços baseada nas premissas clássicas atrás descritas, Simon considera que são os comportamentos que constituem o objecto essencial da teoria da empresa. Segundo o autor, a maioria das análises não consegue dar conta dos procedimentos efectivos que estão na origem das tomadas de decisão, para o que contribuem: (i) os problemas de tratamento postos pela incerteza e imperfeição da informação, que invalidam a sua apreensão através dos métodos da teoria da decisão estatística; (ii) os limites das capacidades de cálculo dos agentes que tornam impossível enumerar o conjunto de acções possíveis e as suas consequências e, por isso, determinar a acção “óptima”; (iii) as dificuldades próprias das situações de interdependência estratégica em concorrência oligopolística, na medida em que os agentes não podem avaliar as consequências dos seus actos sem fazerem conjecturas acerca das acções dos outros (Coriat; Weinstein, 1995, p. 22).

O reconhecimento destas limitações da abordagem económica conduz Simon a propor uma perspectiva alternativa em que a concepção de racionalidade substantiva é substituída pela de racionalidade processual ou limitada e o princípio da maximização pelo da satisfação.

A racionalidade substantiva remete para os resultados da decisão, considerando os objectivos e os meios usados pelos agentes como dados *a priori*. A racionalidade processual ou limitada, por sua vez, aponta para a análise dos comportamentos dos agentes e das suas interacções, bem como das relações entre objectivos individuais e objectivos da organização, conduzindo ao estudo aprofundado dos processos de tomada de decisão, da empresa e na empresa, em situação complexa (Coriat; Weinstein, 1995, p. 23). Neste quadro, ganham relevo os processos de aprendizagem, de resolução de problemas e de elaboração de regras, propondo-se uma abordagem “behaviourista” em oposição ao “determinismo da situação” da teoria neoclássica (Latsis, 1972 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 23).

A segunda oposição remete para a questão principal da análise simoniana da empresa: o princípio de satisfação. Os agentes procuram não a acção que, em determinadas condições, lhes proporciona o melhor resultado, mas a acção que, baseada na sua experiência, conduz a um resultado satisfatório relativamente a um certo nível de aspirações. A substituição do princípio da maximização pelo de satisfação explica-se por duas razões: uma é de natureza puramente cognitiva, ao depender das características dos indivíduos que, dada a escassez das

informações detidas e das suas capacidades de cálculo, se encontram impossibilitados de pôr em prática um processo de maximização; a segunda está associada à natureza das organizações, em que a procura de um resultado “satisfatório” é a via de compromisso e consenso entre os elementos da organização. O princípio da satisfação tem inerente um princípio de procura, ou seja, a ideia de que as alternativas e as suas consequências não são dadas aos sujeitos, mas são alvo de exploração, pesquisa e escolha (Simon, 1979 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 23-24). Neste sentido, os resultados económicos não são resultados óptimos, mas tão só resultados satisfatórios.

A contestação da possibilidade de maximização do lucro assenta quer na complexidade e heterogeneidade organizacional, quer no facto das empresas apenas disporem de informação incompleta e imperfeita. No que se refere à complexidade organizacional, as empresas deixam de ser consideradas “caixas negras” na medida em que, por um lado, crescem, diversificam-se – em termos dos produtos, processos, mercados e tecnologias – e reorganizam-se de forma a responder aos problemas que se lhes impõem, nomeadamente, mudanças tecnológicas e/ou preferências dos clientes; por outro, as empresas são instituições heterogéneas, compostas por grupos que manifestam interesses divergentes, nomeadamente proprietários, accionistas e trabalhadores. Relativamente à incompletude e imperfeição da informação, estas derivam, entre outros factores, da própria concepção de evolução das empresas. Já Veblen (1919) tinha salientado a necessidade da economia adoptar a metáfora da mudança para compreender o processo de evolução tecnológico nas economias capitalistas, recusando as ideias estáticas de equilíbrio que haviam sido tomadas da física pelos economistas neoclássicos (in Hodgson, 1997, p. 133). As empresas não funcionam segundo modelos estáticos ou atemporais, integrando a variável tempo nas suas decisões. Tratam-se de decisões temporais cuja análise permite compreender os comportamentos das empresas, que implicam a utilização de instrumentos e dispositivos de gestão, capazes de lidar com informação assimétrica e incerta. O equilíbrio estático do modelo económico clássico de Walras é abandonado em benefício de um sistema de equilíbrio dinâmico, onde, na perspectiva de Schumpeter (1996a [1947], p. 204), os empresários têm um papel fundamental no desenvolvimento económico das empresas desencadeado a partir de dentro – a célebre “destruição criativa”⁴¹.

⁴¹ Na perspectiva Schumpeteriana, os empresários têm um papel insubstituível na melhoria da afectação dos recursos e, logo, na obtenção de níveis mais elevados de rendimento. Actuando em situações de risco e incerteza, têm como função fundamental a inovação, isto é, a execução de novas combinações entre os meios de produção. Tal pressupõe um processo de “destruição criativa” que conduz à mudança através de uma qualidade destrutiva

Só a alteração das hipóteses de base do modelo clássico permite analisar o papel do empreendedor e das “hierarquias de gestão”⁴² no desenvolvimento das empresas, nomeadamente as funções de inovação, que implicam que as empresas competitivas não procedam apenas por adaptação ao seu ambiente, mas que o transformem, criando novas combinações produtivas, novos mercados e novas formas de organização, de aquisição e de exploração de informação, em que empresários e gestores – os dirigentes – tomam as decisões num contexto de grande incerteza (Hodgson, 1997, p. 150-163).

Neste quadro, propõe-se uma abordagem da natureza das empresas e das suas formas organizacionais diferente da dominante até então. As novas teorias da empresa enfatizam, no seguimento de Coase (1937 in Coriat; Weinstein, 1995), os problemas de coordenação entre sujeitos individuais. As empresas ou, na sua acepção mais lata, as organizações, constituem um meio de fazer face às “fraquezas” do mercado. Isto é, constituem a mão visível de Chandler (1977) por oposição à mão invisível dos clássicos – o mercado. São criadas, sugere Simon (1979 in Coriat; Weinstein, 1995), para atenuar as fraquezas dos indivíduos e para fazer face aos limites das capacidades humanas de compreensão e de cálculo face à complexidade e incerteza das situações e informações económicas. A criação do aparelho de gestão, que permite fragmentar o processo de tomada de decisão entre especialistas (divisão do trabalho na empresa), constitui um dos procedimentos mais relevantes desta lógica de racionalidade limitada (Coriat; Weinstein, 1995, p. 26).

É de acordo com estes novos fundamentos que a teoria económica da empresa se constrói, fornecendo um quadro conceptual indispensável à análise das empresas no âmbito do actual processo de reestruturação do capitalismo mundial.

que comporta em si uma nova realidade – são realizações aos níveis técnico, económico e organizacional que permitem revolucionar as rotinas de produção.

⁴² Designação utilizada por Chandler e Daems, org. (1994) ao intitularem uma obra onde analisam o desenvolvimento das grandes empresas modernas, particularmente industriais, em vários países Ocidentais, como estruturas centrais do capitalismo de gestão. A expressão é utilizada ao longo da obra para se referir a passagem do poder dos proprietários para os gestores e o crescente papel assumido por estes profissionais assalariados sem ligações financeiras ou com interesses muito ténues nas empresas, primeiro nas americanas e, depois, nas europeias, a partir do momento em que a complexidade e dimensão das empresas põe em causa a eficácia da coordenação pelo mercado.

2.2.2. AS EMPRESAS – INSTÂNCIAS DE COORDENAÇÃO

A análise das empresas como instâncias de coordenação segue uma abordagem *complementar* (Ménard, 1993), no sentido em que a organização é entendida como forma económica complementar em relação ao mercado. As economias capitalistas caracterizam-se pela coexistência de dois mecanismos de coordenação distintos: a organização e o mercado. Segundo S. Robbins (1990), a organização é uma unidade económica de coordenação com fronteiras identificáveis, a funcionar de forma relativamente contínua com o fito de atingir objectivo(s) partilhado(s) pelos seus membros (Ménard, 1993).

No âmbito da teoria económica, o abandono da representação clássica da empresa-objecto decorre do programa da economia institucionalista em que se afirmam as instituições e não mais o indivíduo como unidade de análise (Hodgson, 1997, p. 275). Este paradigma marca o “regresso da vida à teoria económica” como destaca Hodgson, ao subintitular a sua obra *Economia e Evolução*, publicada em 1993⁴³, no seguimento de uma outra, intitulada *Economia e Instituições* (1988)⁴⁴, onde é manifesto o desconforto crítico relativamente às concepções neoclássicas de tempo, informação, aprendizagem e maximização de proveitos.

É com R. Coase (1937) que surge o ponto de partida para as novas interrogações acerca da natureza da empresa. A empresa e o mercado constituem, segundo o autor, duas formas alternativas de coordenação económica. A empresa caracteriza-se por uma coordenação administrativa e hierárquica. No mercado, a cooperação faz-se, automaticamente, pelo sistema de preços – a “mão invisível” dos clássicos. Segundo Coase, a primeira impõe-se na medida em que permite fazer uma economia dos custos decorrentes do funcionamento do segundo: custos de “descoberta” dos preços adequados e custos “de negociação e de conclusão de contrato” por cada transacção. Ou seja, a empresa adquire preponderância quando a relação entre sujeitos não se limita ao curto prazo exigindo um prolongamento da sua duração, bem como quando é impossível definir-se indubitavelmente e *a priori* todos os contornos da relação contratual, dada a incerteza ou a ausência de informação sobre a forma como irá decorrer e posicionar-se o futuro. Não se trata de uma visão totalmente nova: encontra-se, designadamente, em Marx expressa na anarquia do mercado face ao despotismo da fábrica

⁴³ Consultou-se a obra traduzida em língua portuguesa de 1997.

⁴⁴ Consultou-se a obra traduzida em língua portuguesa de 1994.

(Coriat; Weinstein, 1995, p. 46). No entanto, dela decorre a maior atenção concedida à estrutura interna das empresas – às relações de trabalho e entre direcção e accionistas, às configurações assumidas pelas formas de gestão e de organização – e à sua razão de ser enquanto instituições específicas capazes de responderem às deficiências e fragilidades dos mercados.

2.2.2.1. UMA PERSPECTIVA DE CONTINUIDADE COM OS PRINCÍPIOS NEOCLÁSSICOS – AS ABORDAGENS CONTRATUAIS DA EMPRESA

As abordagens contratuais perspectivam as empresas sob o enfoque da economia da troca, concebendo-as como sistemas de relações de carácter contratual entre sujeitos económicos individuais. Respeitam os princípios do individualismo metodológico e os fundamentos neoclássicos dos comportamentos económicos.

Williamson é um dos seus principais representantes, na vertente da teoria dos custos de transacção, embora a teoria da agência constitua o núcleo central das novas abordagens neoclássicas das empresas. Ambas as teorias estão presentes na análise de Aoki⁴⁵ acerca das especificidades da empresa japonesa (Coriat; Weinstein, 1995, p. 39).

A teoria dos custos de transacção, desenvolvida por O. Williamson nos anos 60 do século XX, impõe-se como uma das principais referências das novas abordagens da empresa ao propor, numa abordagem “neo-institucionalista”, um quadro de análise unificado do conjunto das “instituições económicas do capitalismo” (Williamson, 1985 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 40-46). Parte da concepção de empresa de Coase – uma forma de organização económica alternativa ao mercado, um “arranjo institucional” que se caracteriza, como já se referiu, por uma coordenação administrativa e hierárquica por contraposição à coordenação pelos preços do mercado.

A construção teórica proposta por Williamson parte de duas categorias conceptuais: as transacções e os contratos. E para este trabalho interessa particularmente atender à tese central do autor, segundo a qual a diversidade das formas de organização pode ser explicada pelos

⁴⁵ Esta abordagem é apresentada mais adiante na medida em que se optou por um tratamento paralelo com a proposta de Chandler que Aoki prolonga, de forma a integrar os seus contributos numa perspectiva histórica de síntese.

atributos das transacções conjugados com critérios de eficácia, isto é, tendo em conta os custos de transacção no mercado e de produção interna, escolher-se-á o arranjo institucional que os minimiza (Coriat; Weinstein, 1995, p. 59).

Os tipos de transacções e respectivos custos diferenciam-se a partir de três dimensões, a saber: a especificidade dos activos, a frequência e a incerteza. Estas características conjugadas determinam o tipo de relações contratuais estabelecidas e explicam a diversidade de formas organizacionais, nomeadamente das empresas.

Os activos específicos são vários: implantação geográfica, activos materiais, activos humanos, entre outros. É o valor dos activos humanos que interessa reter para a problematização deste trabalho. A importância de activos específicos é reconhecida há muito nas análises do mercado de trabalho, referidos por exemplo a empresas que têm de recorrer a competências particulares muito especializadas. Porém, só com a teoria dos custos de transacção são relevadas as implicações dos cálculos humanos específicos ao salientar-se o carácter idiosincrático de certas transacções, transformando-as num parâmetro essencial das formas de organização industrial (Coriat; Weinstein, 1995, p. 57).

A especificidade dos activos define-se quando um investimento durável (material ou imaterial) tem de ser feito para suportar uma transacção particular e este investimento não é reempregável noutra transacção – é um custo irrecuperável. Esta especificidade modifica radicalmente a natureza das relações entre sujeitos: a transacção não é mais anónima, nem puramente instantânea; cria uma dependência pessoal durável entre as partes que conduz a toda uma série de problemas quanto à organização das suas relações (Coriat; Weinstein, 1995, p. 57). Retenha-se, a título de exemplo, o investimento formativo nas empresas. As acções de formação proporcionadas aos trabalhadores representam um custo irrecuperável para a empresa em caso de saída do trabalhador. Este custo estará na origem de decisões diferenciadas acerca da população alvo de formação, assim como acerca das formas contratuais, nomeadamente estará na base do estabelecimento de contratos mais ou menos estáveis ou precários com diferentes segmentos da população operária. Ou seja, aqueles trabalhadores cujo abandono pode representar um custo irrecuperável para as empresas tenderão a frequentar acções de formação e a estar vinculados a contratos de trabalho estáveis.

Ao carácter mais ou menos específico dos activos acresce-se, na determinação das formas institucionais, a frequência recorrente ou ocasional das transacções, bem como, a capacidade das estruturas organizacionais lidarem e responderem mais ou menos eficazmente

às incertezas resultantes dos comportamentos estratégicos dos sujeitos⁴⁶ (Coriat; Weinstein, 1995, p. 58). Isto é, numa situação de transacção única, qualquer que seja o nível de incerteza comportamental e de especificidade dos activos, o mercado é a forma de organização mais comum e mais eficaz. Este será igualmente privilegiado em situações de investimento em activos não específicos, qualquer que seja a frequência da transacção e a importância da incerteza, na medida em que os custos de transacção são baixos. Pelo contrário, uma grande amplitude da especificidade dos activos e da incerteza dos comportamentos dos sujeitos associada a transações de frequência elevada conduzirão, muito provavelmente, à internalização dos mesmos. Nos dois primeiros casos está-se face aos contratos clássicos de mercado, impondo-se no terceiro os contratos personalizados (Coriat; Weinstein, 1995, p. 61). Os contratos personalizados podem assumir duas formas: a internalização, ou seja, a estrutura unificada; ou a estrutura bilateral que, através da subcontratação, parcerias e alianças, mantém a autonomia entre as partes contratantes. Segundo Coriat e Weinstein, estas formas de coordenação intermédias entre o mercado clássico e a empresa é (...) um aspecto central da evolução das ideias de Williamson (1995, p. 62), na medida em que permite equacionar os fundamentos e os princípios sob os quais se constituem hoje as empresas-rede que representam a mais recente etapa das trajectórias organizacionais.

Esta abordagem compara os modos de organização escolhidos – coordenação pelos preços do mercado ou coordenação administrativa da empresa –, tendo em consideração os “custos de transacção” e os “custos de produção”. Conclui que a diferença entre os custos de recurso ao mercado e os custos burocráticos de organização interna é uma função decrescente do grau de especificidade dos activos. Significa, pois, que quanto mais elevado o grau de especificidade dos activos, mais os custos de transacção pelo mercado são elevados (Coriat; Weinstein, 1995, p. 64). Assim sendo, a especificidade dos activos explica, na perspectiva de Williamson (1971), a opção de integração vertical, de onde a internalização em detrimento da subcontratação ao exterior. Segundo Alchian, esta é a razão essencial, se não mesmo a única, de existência das empresas (1984 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 57). De facto, quando os activos requeridos são muito específicos e as transações recorrentes, a externalização não permite beneficiar das vantagens das economias de escala, impondo-se a empresa, enquanto estrutura unificada, como a forma de organização mais eficiente. A vantagem da internalização

⁴⁶ Segundo Williamson, cada agente actua a partir das conjecturas que faz dos comportamentos dos outros (1984 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 58), o que implica custos ligados ao oportunismo.

é permitir uma adaptação contínua entre as partes, sem constrangimentos de renegociação do acordo (Williamson, 1985 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 62), respondendo-se, desta forma, internamente aos problemas da incerteza e da complexidade, dos ambientes interno e externo.

Todavia, segundo Wiliamson, as empresas não dispõem da força do mercado [que], em termos de eficiência, repousa sobre um alto poder de incitação (Williamson, 1991 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 66). O autor analisa a este propósito uma estratégia de integração vertical, considerando que a hierarquização interna e a centralização do poder de decisão na direcção permitem manipulações discricionárias e comportamentos oportunistas. Como consequência, as empresas perdem capacidade de motivação e, simultaneamente, assumem os custos burocráticos ligados aos comportamentos dos dirigentes. Paralelamente, têm a vantagem de adquirir uma maior capacidade de adaptação às circunstâncias internas, ao contrário do que aconteceria se o mesmo serviço fosse subcontratado. Nesta medida, é necessário arbitrar entre os custos específicos que a integração desencadeia, que resultam da impossibilidade de se recriar na empresa o poder incitativo do mercado, e os ganhos que provêm da capacidade de adaptação às circunstâncias, permitida pela organização hierárquica interna. Estes últimos serão tanto mais importantes quanto mais forte for a especificidade dos activos (Coriat; Weinstein, 1995, p. 66- 67).

Estas reflexões sobre os limites das empresas aclaram a oposição-chave entre estas e o mercado em Williamson no que diz respeito à capacidade da empresa implantar um programa de decisão sequencial adaptativo (1991 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 67), num contexto de incerteza radical e de incompletude dos contratos⁴⁷. Quanto maior for a incerteza, maiores as vantagens da organização em relação ao mercado (Ménard, 1990 in Thuderoz, 1997b, p. 76).

A tese de Williamson remete as diferentes formas empresariais para o objectivo de redução dos custos de transacção, atribuindo superioridade à organização multidivisional (forma M) face à organização centralizada (forma U) e às *holdings* (forma H). Argumenta as vantagens das estruturas de informação das organizações descentralizadas em divisões autónomas (forma M), como resposta à racionalidade limitada quando as empresas atingem uma determinada dimensão e complexidade: a substituição de um sistema hierárquico por um

⁴⁷ A incerteza radical e a incompletude dos contratos são dois conceitos que distinguem a proposta de Williamson das análises neoclássicas. Porém, Williamson mantém destas a hipótese do comportamento maximizador e da racionalidade substantiva, à qual associa uma postura de determinismo tecnológico ao encarar a tecnologia e a sua evolução como um dado, ignorando por isso o impacto das escolhas organizacionais nos custos de produção (Coriat; Weinstein, 1995, p. 75).

sistema de “pares” permite reduzir o número de canais de comunicação entre os sujeitos e economizar em informação (Coriat; Weinstein, 1995, p. 69). A sua estrutura hierárquica, resultado da criação de uma direcção-geral⁴⁸, evita comportamentos oportunistas, típicos da forma H (*holding*), nomeadamente a tendência para privilegiar o reinvestimento na sua divisão ou a ausência de um controlo estrito de custos, que se manifestam pela prossecução de objectivos parciais em detrimento das finalidades globais das empresas.

A organização multidivisional que separa divisões e direcções permite, segundo Williamson, combater estes comportamentos oportunistas ao colocar em funcionamento um sistema de controlo e de incitações [da responsabilidade da direcção geral] que submete o conjunto da empresa a uma única finalidade globalmente definida (Coriat; Weinstein, 1995, p. 69).

Segundo Williamson, a empresa multidivisional é um arranjo institucional que assegura, de forma contratual, a protecção e a coesão da organização⁴⁹, fazendo emergir o conceito de empresa como mercado interno do capital (1985, p. 284 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 70).

Saliente-se ainda que, na perspectiva da teoria dos custos de transacção, são os custos de troca, e não de produção e, subjacentes a eles, a racionalidade limitada e os comportamentos oportunistas⁵⁰, que explicam as escolhas organizacionais e, particularmente, a capacidade de adaptação, bem como a eficácia da tomada de decisão internalizada relativamente aos processos mediatizados pelo mercado.

As teorias dos direitos de propriedade e da agência constituem análises complementares no quadro dominante das propostas neoclássicas.

O direito de propriedade define-se a partir de três atributos: o direito de utilização do activo; o direito de retirar dele um rendimento; o direito de o ceder definitivamente a terceiros

⁴⁸ A superioridade da forma M face à forma H explica-se pela ausência de estrutura hierárquica tradicional (Chandler in Coriat; Weinstein, 1995, p. 69).

⁴⁹ Trata-se de um modelo de organização intrinsecamente superior que se impõe pela sua racionalidade, o que afasta a abordagem de Williamson da proposta de Chandler, que propõe uma análise das formas de organização historicamente situada. Em qualquer uma das abordagens, a estrutura organizacional aproxima-se de um tipo de estrutura divisionalizada, segundo a terminologia de Mintzberg (1995).

⁵⁰ A hipótese dos comportamentos oportunistas é criticada pelas análises recentes das formas de organização industrial, na medida em que a multiplicação da cooperação inter-empresas é pouco compatível com aqueles tipos de práticas. Não se pode compreender as alianças entre empresas sem a ideia de confiança entre as partes, o que se opõe ao oportunismo e puro egoísmo. O egoísmo dos comportamentos individuais era uma das hipóteses partilhadas pelos neoclássicos (Coriat; Weinstein, 1995, p. 73).

(Coriat; Weinstein, 1995, p. 84). A aplicação destes direitos à análise das empresas modernas repousa na possibilidade de partição das mesmas, de tal modo que se torna viável que vários sujeitos possam ter direitos sobre esse mesmo activo. Nesta óptica, uma empresa pode ser considerada como um conjunto de contratos que definem uma certa estrutura de direitos de propriedade (Ricketts, 1987 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 84), a qual assume diferentes configurações de acordo com a sua natureza, estatuto particular e formas de organização. Interessa menos a aplicação desta matriz teórica às empresas capitalistas clássicas, às empresas públicas e cooperativas (ou autogestoras), centrando-se a análise desenvolvida neste trabalho nas grandes empresas modernas.

A sociedade anónima – estatuto jurídico da empresa moderna – implica, ao ser organizada em acções, uma existência legal distinta da dos seus proprietários, que dispõem de liberdade para transaccionarem as suas acções no mercado bolsista. Caracterizada por uma separação entre propriedade e gestão, a responsabilidade dos accionistas é limitada porque dotada de um aparelho de gestão complexo que integra relações contratuais diversas, internas e com terceiros, entre as quais a relação de agência.

A relação de agência consiste numa relação contratual entre dois indivíduos em que a situação de um depende da acção do outro. O indivíduo que age é o agente. A parte que delega é o principal. A relação de agência mais comum é aquela em que os accionistas (principal) delegam nos gestores (agente) a responsabilidade de actuarem em seu nome. Porém, é aplicável a outras áreas económicas, nomeadamente ao mercado de crédito e aos seguros e, no seio empresarial, às relações com os clientes, com os fornecedores, com os assalariados e com as diferentes hierarquias de gestão, desde a gestão do topo à gestão directa⁵¹.

Os fundamentos dos direitos de propriedade não são postos em causa pela relação de agência – explora-se a possibilidade de partilha e de alienação dos direitos de maneira a permitir

uma «especialização vantajosa (por vezes designada de «separação») entre (a) os que exercem o direito de decisão acerca da utilização dos recursos e (b) entre os que suportam as consequências sobre os valores do mercado ou de troca», ou seja, que assumem os riscos” (Alchian, 1988 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 91).

⁵¹ A relação de agência entre os dirigentes e os gestores directos vai assumir uma dimensão central na abordagem empírica dos modelos de gestão directa, como oportunamente se analisará.

A partilha dos direitos conduz frequentemente a situações de conflito de interesses entre accionistas e gestores, visto que nada garante, à partida, que postulem os mesmos objectivos pois cada parte procura maximizar as suas vantagens, para além de se posicionar assimetricamente face à informação que – tal como o contrato que os liga – é incompleta⁵². Os gestores dispõem de informação privilegiada sobre o desempenho empresarial que não é partilhada pelos accionistas que experimentam uma situação de incerteza – o designado “risco moral”. Este resulta de não disporem de conhecimentos acerca das reais razões que estão na origem do desempenho da empresa: se factores conjunturais e/ou exógenos; se a incompetência ou o fraco esforço gestor. Nestas condições, o(s) principal(ais) procura(m) limitar as eventuais divergências de interesses através de um sistema de incentivos apropriado e de métodos de controlo e vigilância que visam supervisionar os comportamentos dos agentes. Isto conduz à definição de custos de agência. Entre eles contam-se: (i) as despesas de controlo e incentivos desenvolvidas pelo(s) principal(ais) para orientar(em) o comportamento do(s) agente(s) (como é o caso dos sistemas de *interessamento*); (ii) os “custos de obrigação”, suportados pelo(s) agente(s) de forma a garantir a cobertura de acções que prejudicam o(s) principal(ais) ou para o(s) poder(em) indemnizar em caso de insucesso (como, por exemplo, seguros de responsabilidade civil); (iii) a “perda residual” – um custo de oportunidade e não uma despesa efectiva –, que corresponde ao desvio entre o resultado das acções do(s) agente(s) para o(s) principal(ais) e o comportamento que teria conduzido a uma maximização efectiva do bem estar do(s) principal(ais) (Coriat; Weinstein, 1995, p. 95). A determinação do tipo de estrutura contratual e das regras contratuais que minimizam estes custos de agência é a questão central da teoria da agência. O objectivo desta teoria consiste em encontrar mecanismos de compensação que façam coincidir os incentivos do(s) principal(ais) com os dos agentes (Cabral, 1994, p. 143).

Seguindo o raciocínio desta tese, em organizações complexas os conhecimentos especializados encontram-se repartidos entre diferentes agentes já que a especialização permite diminuir os custos pela delegação do poder de decisão em agentes detentores de informação. Deste modo, os problemas da agência que daí resultam são limitados à assunção de risco das decisões de gestão e de controlo. A definição do contrato eficiente no sentido de conduzir os

⁵² A incompletude dos contratos explica-se pela impossibilidade de se prever todas as eventualidades, tendo em conta a incerteza do futuro e a assimetria das informações sobre os agentes, o que abre uma via para comportamentos de oportunismo *ex-post* (Coriat; Weinstein, 1995).

gestores a tomarem decisões compatíveis com e satisfatórias para os accionistas corresponde a uma remuneração dual composta por um salário fixo e por um sistema de compensações baseado nos desempenhos das empresas. Ou seja, os direitos sobre os créditos residuais estão também difundidos entre os agentes. A diferença entre rendimentos aleatórios das empresas e as remunerações dos agentes fixadas por contratos constituem o “risco residual”. Este risco é assumido pelos agentes que, por contrato, têm um direito sobre os rendimentos líquidos das organizações. Estes agentes são os “credores residuais”, pois para além de uma remuneração fixa definida *a priori* em sede contratual, beneficiam da repartição de riscos (Coriat; Weinstein, 1995, p. 99). Deste modo, a organização mais eficiente é a que separa a gestão, do controlo e da assunção dos riscos residuais. Assim sendo, justifica-se a separação entre “propriedade” e “controlo” na organização das grandes empresas modernas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 101-102).

A abordagem da relação de agência aproxima-se de um modo de coordenação das actividades de trabalho baseado na gestão por objectivos. Destina-se a estruturar as relações entre subordinados e superiores, quer entre gestores de topo e responsáveis de área, quer entre trabalhadores operacionais e responsáveis directos, sendo definidos antecipadamente os objectivos para cada nível hierárquico de forma a que se possam avaliar os desvios entre os desempenhos obtidos e os desempenhos esperados, fazendo-lhes corresponder sistemas de recompensas específicos.

Saliente-se que o objecto da teoria da empresa nesta abordagem são as relações contratuais individuais, as quais constituem a essência das empresas. A este propósito, retenha-se que, ao contrário da tese de Coase, não existe uma oposição fundamental entre as empresas e o mercado, pois ambos são constituídos por relações contratuais. Deste modo, os defensores da teoria da agência argumentam não fazer sentido diferenciar as relações e modos de coordenação internos à empresa – por via hierárquica – das relações e modos de coordenação externos – por via mercantil. Este ponto de vista é partilhado pela teoria dos direitos de propriedade, designadamente por Alchian e Demestz (1972) que consideram a empresa como um “mercado privado” (Coriat; Weinstein, 1995, p. 98). Assim sendo, preservam o pressuposto da análise clássica que privilegia a eficiência dos mecanismos de mercado. Todavia, ao terem em conta a imperfeição e a assimetria da informação, propõem uma visão mais realista das relações económicas entre sujeitos individuais, pois integram a necessidade de gestão dos conflitos potenciais, de forma a estabelecerem-se comportamentos que proporcionem um benefício mútuo ao(s) agente(s) e principal(ais). A gestão das

divergências e das oposições entre interesses particulares é o cerne da existência das organizações. Porém, no seu interior as relações contratuais assumem a configuração de relações de mercado, o que acaba por realçar a tese da optimização dos equilíbrios espontâneos do mercado, no interior das instituições. Este enfoque de análise das oposições de interesses relega que os mesmos conduzam a fenómenos de dominação e de poder ou ao uso da coerção e da violência. Ora, as empresas capitalistas são de natureza hierárquica, repousando igualmente a sua capacidade de execução de compromissos no exercício do poder dos dirigentes (com ou sem participação na propriedade do capital) sobre os assalariados (Coriat; Weinstein, 1995, p. 103-104).

2.2.2.2. UMA RUPTURA COM OS PRESSUPOSTOS NEOCLÁSSICOS – A TEORIA EVOLUCIONISTA DA EMPRESA

A abordagem evolucionista das empresas constitui a principal alternativa à dominante neoclássica, destacando-se nesta escola as obras precursoras de C. Freeman (1953) e de R. Nelson e S. G. Winter (1982), continuadas e renovadas, durante os anos 80 e 90 do século XX, por G. Dosi, L. Marengo e D. J. Teece (1990). Encontra as suas raízes nas propostas de Schumpeter (1925) e de H. Simon (1958; 1975) (in Coriat; Weinstein, 1995, p. 39). Do primeiro, retoma a concepção dos empresários como agentes determinantes das decisões económicas, dando lugar central à mudança técnica e à concorrência. Do segundo, mantém os fundamentos da análise dos comportamentos económicos e das características das organizações. A importância conferida aos problemas de ordem cognitiva e ao individualismo metodológico mais estrito distingue o programa evolucionista de outras correntes contemporâneas que se constroem por oposição às abordagens neoclássicas tradicionais.

Decorrente daquelas influências, a teoria evolucionista propõe uma concepção cognitiva da empresa, não como um sistema de gestão de conflitos de interesses, mas como um sistema de resolução de problemas e de criação colectiva.

Estas abordagens constroem-se a partir de uma dupla rejeição: da visão neoclássica que, baseada numa economia de produção, reduz as empresas a uma combinação técnica, ignorando a sua dimensão organizacional; das abordagens contratuais, que definem as empresas como conjuntos de contratos implícitos e explícitos, desmaterializado-as e esvaziando-as de conteúdo (Coriat; Weinstein, 1995, p. 118). Assim, os evolucionistas não fazem qualquer referência aos direitos de propriedade e ao seu papel, nem à empresa como

lugar de partilha de lucros. Tudo o que toca ao conflito e à oposição de interesses e às formas de os gerir é ignorado. Paralelamente, desprezam a separação entre proprietários/accionistas e gestores e os seus efeitos sobre o funcionamento das empresas, ponto central das abordagens contratualistas, o mesmo acontecendo com a oposição entre capital e trabalho. Concomitantemente, como se verá adiante, os assalariados nunca aparecem como actores colectivos. As empresas são representadas a partir do conceito restritivo de organização, não sendo concebidas como instituição (Coriat; Weinstein, 1995, p. 196).

O programa evolucionista parte das noções conjuntas de aprendizagem e de rotina para desenvolver uma estrutura explicativa das mudanças e respectivas especificidades empresariais. Trata-se de uma abordagem dinâmica que equaciona a coerência interna das empresas a partir das suas lógicas de evolução e transformação.

A ideia-chave é a de que as empresas são organismos adaptáveis⁵³, compostos por interações permanentes entre agentes. Estes sujeitos evolutivos, de acordo com a hipótese cognitivista, não são dotados de qualquer princípio de racionalidade *a priori*, antes constroem os seus comportamentos ao longo da aprendizagem. Os comportamentos, dependentes das interações estabelecidas, são orientados por um tipo de racionalidade processual em que o princípio da procura de satisfação, no sentido simoniano, substitui a premissa dos comportamentos de maximização clássicos⁵⁴. Trata-se de uma postura ultra-individualista que concebe as empresas como constituídas por um conjunto de sujeitos distintos, dotados de

⁵³ Nelson e Winter (1982), cuja ambição era estabelecer uma teoria geral da mudança em Economia, identificam nos comportamentos dos agentes económicos referências biológicas. O uso da metáfora biológica manifesta-se nas seguintes acepções: o papel dos genes na Biologia é assumido nas empresas pelas rotinas enquanto elementos de permanência e hereditariedade, base dos comportamentos dos agentes; o princípio dinâmico de variação e mutação, base da evolução, é equiparado aos comportamentos de pesquisa que estão na base da inovação – comportamentos decorrentes de situações de ameaça que atravessam as empresas e a economia e asseguram a sua transformação; o mecanismo de selecção, que actua sobre os genes e mutações, seleccionando entre as diferentes evoluções possíveis, é constituído pelo ambiente das empresas onde existem constrangimentos de mercado mais ou menos intensos que filtram os comportamentos adequados (Coriat; Weinstein, 1995, p. 112).

⁵⁴ Alchian, já nos anos 50 do século XX, tentou incorporar na teoria económica “os princípios de evolução biológica e de selecção natural” ao propor um novo quadro de análise dos processos de selecção do mercado, que abandonava a hipótese da informação perfeita e renunciava aos comportamentos maximizadores de um indivíduo perfeitamente calculista. A sua conclusão foi que as empresas eram guiadas pela busca de “regras de

características cognitivas idiossincráticas (Winter 1991 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 115), em que a coordenação das suas acções é estabelecida pela existência de rotinas. Estas asseguram a ligação entre os comportamentos individuais e a coerência das decisões, dando consistência à empresa enquanto entidade colectiva. A noção de rotina tem um papel crucial em toda a representação evolucionista: em universos ricos em interacção (...) as rotinas são a base dos comportamentos. Criam assim condições para a reprodução dos «indivíduos» e da sociedade no seu conjunto (Coriat; Weinstein, 1995, p. 116).

Os saberes⁵⁵ adquiridos por aprendizagem são materializados e integrados nas “rotinas organizacionais”. As rotinas são definidas como modelos de interacção que constituem soluções eficazes para problemas particulares (Coriat; Weinstein, 1995, p. 120). Estabelecem um modelo de actividade repetitivo ou um repertório de respostas-base do funcionamento de uma dada organização. A capacidade dos sujeitos escolherem, de entre as respostas possíveis, as boas respostas é resultado do seu “saber-fazer”, produzido de forma automática e espontânea. O carácter tácito deste tipo de saber justifica que os sujeitos não sejam necessariamente capazes de explicar a sua escolha, nem os saberes-fazer particulares em que a selecção se baseia, o que se traduz na sua não transferibilidade⁵⁶.

Dados os limites cognitivos dos indivíduos e a complexidade das interacções, as empresas não sobrevivem se não dispuserem das rotinas necessárias para enfrentar as mudanças do ambiente⁵⁷. Os sujeitos não são perfeitos optimizadores ou calculadores, funcionam segundo rotinas estáticas e dinâmicas. As “rotinas estáticas” consistem em simples repetições de práticas anteriores; as “rotinas dinâmicas” são orientadas para novas aprendizagens. Equivalem às distinções de Nelson e Winter (1982) entre as “rotinas em sentido estrito”, que decorrem do princípio da satisfação, e os “comportamentos de pesquisa”,

conduta” que permitiam a sua sobrevivência, isto é, um nível de lucro “suficiente” e não “máximo” (Coriat; Weinstein, 1995, p. 111).

⁵⁵ Os conceitos de saberes e conhecimentos são considerados sinónimos.

⁵⁶ O programa evolucionista caracteriza-se, pelo menos no plano lógico, por uma contradição entre as definições de aprendizagem, baseadas em códigos formalizados, logo transferíveis, e de rotinas, nas quais as aprendizagens se materializam e integram, fundamentalmente baseadas em procedimentos não codificáveis e saberes-fazer tácitos e não transferíveis (Coriat; Weinstein, 1995, p. 122).

⁵⁷ A definição dos conceitos de aprendizagem e de rotinas organizacionais a partir de critérios puramente cognitivos baseia-se num ultra-individualismo metodológico que, se por um lado, rejeita, como já referido, os pressupostos da maximização e da racionalidade substantiva das teorias clássicas, por outro, ignora as dimensões social e histórica das empresas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 122-123).

que estão na origem da inovação e das mudanças nas empresas. Estes últimos são, por excelência, processos arriscados, compostos de ensaios e erros, cuja justificação só se manifesta *a posteriori*. Deste modo, as rotinas constituem um activo específico – na perspectiva da teoria dos custos de transacção de Williamson – que as empresas devem assegurar, na medida em que estabelecem a base da diferenciação dos seus desempenhos face aos concorrentes (Coriat; Weinstein, 1995, p. 121).

Na teoria evolucionista das empresas, a aprendizagem global implica competências mais organizacionais do que individuais. Ainda que as competências individuais sejam essenciais, o seu valor depende do seu emprego em arranjos organizacionais particulares (Dosi; Teece; Winter 1990, p. 243 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 120), ou seja, das rotinas estáticas e dinâmicas criadas no seio das empresas. Entre os factores diferenciadores que compõem as empresas, tais como os equipamentos técnicos, as estruturas organizacionais ou os trabalhadores, os evolucionistas dão relevo à natureza dos saberes-fazer acumulados – os designados saberes-fazer e competências tecnológicas ou organizacionais⁵⁸. Na perspectiva de Teece (1988), trata-se da competência inata definida como conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de activos complementares e de rotinas que constituem a base das capacidades concorrenciais de uma empresa numa actividade particular (in Coriat; Weinstein, 1995, p. 129-130).

É a natureza das competências tácitas e não transferíveis, acumuladas no seio das empresas, bem como a sua capacidade para desenvolver as aprendizagens necessárias para continuar a evoluir num ambiente em mudança, que definem as trajectórias empresariais. Assim sendo, são pré-determinadas pela natureza dos activos específicos e pela natureza das competências acumuladas. Ou seja, existem internamente “constrangimentos de caminho” (*path dependency* no termo original) que condicionam a transformação endógena das empresas ao longo do tempo. A estes, os evolucionistas acrescem os constrangimentos impostos pela multiplicidade de “ambientes de selecção”⁵⁹, que integram, nomeadamente, a natureza do mercado dos produtos, do capital e da tecnologia, ou as características institucionais dos

⁵⁸ O conceito de competência é utilizado, de forma ampla e flexível, pelos autores evolucionistas. Assume uma conotação individual e colectiva, referenciais organizacionais e gestionários, um pendor normativo e valorativo, um sentido de negócio e de conteúdo distintivo da actividade empresarial.

⁵⁹ O conceito de pluralidade de ambientes de selecção opõe-se à ideia clássica de que os mercados são dotados da capacidade de eliminar todas as empresas que não se comportem segundo a hipótese de maximização dos ganhos, propondo uma representação alternativa à representação clássica de concorrência (Coriat; Weinstein, 1995, p. 128).

contextos em termos de efeitos das políticas públicas e, particularmente, da possibilidade de acesso a recursos financeiros, que podem ser mais ou menos favoráveis ao desenvolvimento das empresas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 125-130). É a apreciação desta diversidade e das suas determinantes que permite compreender a diversidade de desempenhos tecnológicos e económicos das empresas (e mesmo dos países).

O processo de desenvolvimento das empresas apresenta uma evolução determinada, não aleatória, que contempla continuidades (acumulação de aprendizagens) e rupturas (oportunidades tecnológicas) e, portanto, alterações com mudança de trajetória⁶⁰, mas sempre num contexto de coerência e de proximidade com o portfólio de actividades que caracteriza o seu ambiente imediato. A mudança pode passar pela transformação dos activos secundários em activos principais aquando do surgimento de oportunidades tecnológicas⁶¹, ou seja, as competências secundárias podem transformar-se em principais quando se consegue ganhar mercados nos limites das competências de base, o que, a certa altura, justifica a reconversão da actividade ou a troca da competência principal pela anteriormente secundária (Coriat; Weinstein, 1995, p. 126-130).

São, contudo, as “capacidades organizacionais” que são responsáveis pela eficiência das empresas. Elas constituem o centro da representação teórica da empresa evolucionista, a qual é igualmente partilhada por Chandler (1977) na sua análise histórica. As competências ou capacidades organizacionais são interpretadas como modelos de interacção, de rotinas que, pela repetição de práticas eficazes, permitem às empresas fazer face aos ambientes. São definidas unicamente em função das propriedades cognitivas⁶² dos indivíduos que compõem as empresas e interagem no seu seio, não assumindo qualquer conteúdo social, nem constrangimentos historicamente datados.

Deste modo, à representação evolucionista das empresas como pluralidade de agentes que operam através de modelos de interacção determinados pelos seus limites cognitivos,

⁶⁰ Não se trata, segundo Coriat e Weinstein, de uma verdadeira concepção histórica das transformações das empresas, na medida em que continuidade e descontinuidade são definidas segundo critérios cognitivos. Uma configuração de mudança seria, segundo os autores, aquela em que os sujeitos que compõem a empresa mudassem as rotinas (1995, p. 127).

⁶¹ Entendidas em sentido lato, incluindo, designadamente, oportunidades de mercado e institucionais.

⁶² Por cognitivismo entende-se os processos mentais pelos quais os sujeitos formam as suas representações do mundo, as suas rotinas comportamentais e a maneira como estas se modificam ao longo do tempo. As hipóteses

convém associar uma representação das empresas como instituição, isto é, como aliança de grupos que se afrontam e cooperam nas suas relações e segundo regras socialmente determinadas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 136-141). É esta dupla associação da concepção da empresa-organização com a de empresa-instituição proposta por Chandler, alargando a referência comportamentalista dos evolucionistas, que interessa reter neste trabalho

2.2.3. TRANSFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS – AS PERSPECTIVAS DE CHANDLER E AOKI

Situadas no domínio da história económica, as abordagens das empresas, primeiro de Chandler (1962; 1977)⁶³ e depois de Aoki (1986; 1988; 1990)⁶⁴, permitem compreender a natureza das empresas ao evidenciarem as diferentes estruturas organizacionais e estratégias empresariais, tendo em conta os seus determinantes nos países capitalistas actuais.

As análises propostas pelos dois autores permitem considerar a importância da empresa como instituição integrada num contexto económico, político e sócio-cultural particular. Demarcam-se das abordagens evolucionistas que limitam a representação da empresa a uma organização. Nestas últimas, os problemas de coerência entre os diferentes sujeitos que as compõem não são remetidos para as dimensões institucionais, mas tratados no domínio cognitivo. Deste modo, não têm em conta, por um lado, a oposição de interesses entre proprietários/accionistas e gestores e as contradições entre capital e salário e, por outro, as noções de controlo e de comando implicadas nas rotinas, bem como as dimensões conflituais que lhes estão subjacentes.

Chandler acresce à representação da empresa como organização uma representação da empresa como instituição social, em que os modelos de interacção entre sujeitos, dotados de

cognitivas e comportamentais têm no programa evolucionista o papel enformador das hipóteses de racionalidade dos modelos neoclássicos.

⁶³ Chandler identifica-se com a abordagem evolucionista ao centrar-se na empresa como unidade de referência e ao propor uma representação teórica da mesma, baseada nas capacidades organizacionais. Contudo, existem diferenciações conceptuais notórias em relação àquela, nomeadamente no que se refere ao contributo das dimensões histórica e social na definição das competências e das rotinas organizacionais.

⁶⁴ Aoki postula uma abordagem contratualista, apesar de prolongar a análise histórica das empresas americanas, proposta por Chandler, com a introdução de novos elementos comparativos relativos à empresa japonesa. O conceito central da sua tese é o de estruturas de troca da informação, um ponto de encontro privilegiado com a teoria da agência.

subjectividades complexas, obedecem a determinações cognitivas, mas também a constrangimentos sociais, visto apresentarem a particularidade de serem construídos no seio de uma instituição particular, onde se enfrentam regras impostas e actores com interesses divergentes.

Paralelamente, a proposta de Chandler e, na sua continuidade, a de Aoki, fornecem uma matriz analítica de grande relevância para o objecto de estudo deste trabalho, dada a importância conferida às inovações organizacionais⁶⁵, consideradas como factor decisivo no desenvolvimento do sistema industrial⁶⁶. Ambos os autores atribuem um lugar central aos mecanismos de coordenação das relações entre sujeitos, centrando-se nomeadamente na sua capacidade de desencadear as aprendizagens necessárias para fazer face aos ambientes externos (Coriat; Weinstein, 1995, p. 146-147). As duas teorias destacam, igualmente, o papel da tecnologia, porém, não a consideram decisiva na modulação da organização da actividade industrial (Williamson in Chandler; Daems, 1994, p. 168), recusando qualquer princípio de determinismo tecnológico.

Na óptica analítica quer de Chandler, quer de Aoki, uma teoria da empresa enquanto instituição económica fundamental (oposta ao mercado) é concebida a partir de uma teoria da eficiência das formas institucionais e das formas de organização. É exactamente esta a postura analítica que é adoptada nesta investigação.

Centremo-nos primeiro na proposta de Chandler. Para compreender os traços da história industrial, o autor apela à teoria da evolução da empresa como organização dinâmica que acusa os economistas, em particular os da corrente dominante, de não terem trabalhado. As capacidades da organização⁶⁷ estão no centro da dinâmica empresarial e constituem o seu factor de eficiência (Coriat; Weinstein, 1995, p. 37).

⁶⁵ Integram a estrutura organizacional definida pelos novos métodos de hierarquização na organização da actividade económica e os instrumentos de incentivos, controlo e planeamento associados às novas formas organizacionais (Williamson in Chandler; Daems, 1994, p. 168).

⁶⁶ Este contributo é tanto mais importante quando se trata de um vector analítico que vem sendo negligenciado, quer no domínio da investigação fundamental, quer de aplicação concreta, em termos dos seus contributos para o desenvolvimento económico.

⁶⁷ Definidas enquanto conjunto de elementos físicos e de competências humanas, aptidão para as criar e renovar e aptidão para as integrar e coordenar de tal modo que a empresa se torne uma instituição cuja configuração ultrapassa a mera soma das partes que a compõem (Coriat; Weinstein, 1995, p. 37).

Nesta perspectiva, as empresas modernas impõem-se, relativamente a outras formas organizacionais, como forma institucional durável pela sua capacidade de autodesenvolvimento e de domínio das transformações verificadas ao nível das esferas da produção e da distribuição. O autor argumenta que o crescimento das empresas modernas, que situa entre 1840 e a I Grande Guerra Mundial, é a resposta organizacional a mudanças fundamentais nos processos de produção e distribuição tornadas possíveis pela disponibilidade de novas fontes de energia e pela aplicação crescente de conhecimentos científicos às tecnologias industriais, e não o resultado de talentos empresariais, dos mercados de capitais ou da política pública (Chandler citado por Williamson in Chandler; Daems, 1994, p. 169).

Chandler identifica a constituição de duas formas organizacionais-tipo que se sucederam temporalmente. Primeiro, a forma unitária – “forma U” –, caracterizada por uma organização funcional centralizada, onde imperam os cânones da organização e divisão do trabalho taylorista, com uma separação vertical entre unidades operacionais e direcção, como princípios de racionalização da produção e de obtenção de economias de escala. As fraquezas estruturais da empresa U explicam o surgimento, durante os anos 20 do século passado, da forma multidivisional – “forma M”. Esta, organizada em divisões autónomas, é reflexo de um longo processo de mudança organizacional que procura responder à alteração das condições de concorrência, com base em estratégias de diversificação e de integração vertical através, respectivamente: (i) da flexibilidade estratégica pela criação de divisões – por região ou por linha de produto – de forma a orientar-se para novos mercados; (ii) de uma melhor coordenação das divisões para favorecer a coordenação dos estados do processo de produção e de distribuição e os efeitos de escala.

A empresa M caracteriza-se assim por um duplo movimento de diferenciação e de integração, de descentralização das decisões e de concentração do poder – cada divisão especializada constitui um centro de custos autónomo com uma direcção e uma estrutura funcional próprias, cabendo à direcção geral assegurar a coordenação e a planificação do grupo empresarial. Trata-se de introduzir a lógica de mercado no seio das empresas ou do grupo de empresas, em que cada divisão frequentemente assume, simultaneamente, os papéis de cliente e de fornecedor de outra(s). As empresas deixam de assumir a configuração monoproduto ou mono-estabelecimento – são instituições económicas complexas que reagrupam um conjunto de unidades funcionais e operacionais, administradas por hierarquias

de gestão⁶⁸. Estas assumem funções de gestão e de direcção de modo a garantirem a coordenação das actividades, o controlo e a alocação dos diversos recursos fora do mercado segundo processos administrativos específicos (Chandler in Chandler; Daems 1994, p. 14-36; Williamson in Chandler; Daems, 1994, p. 167-184).

Dentro da mesma linha de raciocínio, Aoki, nos anos 80 do século XX, contrasta dois grandes tipos de empresas – a empresa americana ou hierárquica (“forma A”) e a empresa japonesa ou horizontal (“forma J”) – consideradas como arquétipos, cada um com a sua coerência e espaço de eficácia próprios.

O autor centra-se no conjunto de inovações organizacionais e relacionais que têm lugar na empresa J, ponto de referência chave para caracterizar as diferenciações face às formas dominantes da empresa A e pretexto para fundamentar uma abordagem que visa uma renovação completa da representação teórica das empresas. Parte da noção de estrutura da troca de informação⁶⁹, própria de cada um dos tipos de empresa, A e J, e de um raciocínio analítico idêntico ao de Chandler e, ainda que não evidencie descritiva e analiticamente a lógica de passagem de uma a outra, detém-se na caracterização das duas formas históricas sucessivas em que a empresa J substitui a A.

As oposições entre os dois tipos de empresas, sintetizadas no quadro seguinte, conduzem Aoki a defender a tese segundo a qual a empresa J, ao apresentar uma estrutura de troca de informação flexível e horizontal, está melhor adaptada às necessidades de ajustamento permanente características do ambiente incerto e instável contemporâneo, ao invés da empresa A, mais rígida e apenas rentável na produção de grandes séries de produtos estandardizados (Coriat; Weinstein, 1995, p. 145; Filleau, M-G; Ripoull, C. M., 2002, p.255):

⁶⁸ Chandler demonstra, através de uma análise histórica de casos da indústria americana, que as empresas modernas assentam numa estrutura hierárquica que designa como hierarquia de gestão. Para um maior desenvolvimento cf Chandler (1972; 1994).

⁶⁹ Assume para Aoki o significado das inovações organizacionais de Chandler, designadamente o duplo processo de divisão do trabalho e afectação das tarefas/funções, bem como o modo de coordenação das mesmas no seio das empresas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 148).

Quadro 1.1.

Oposição entre estruturas de troca de informação segundo o tipo de empresas

Estrutura da troca de informação	Empresa A	Empresa J
Ao nível da fábrica	<ul style="list-style-type: none"> . Especialização rígida segundo normas pré-estabelecidas em que os operacionais respeitam regras estritas de repetitividade em função de prescrições detalhadas concebidas pelo gabinete de métodos . Coordenação sequencial e hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> . Divisão do trabalho flexível assente na recobertura de tarefas/funções e em práticas de rotação. Consagração do tempo de trabalho às trocas de informação resultantes da experiência de trabalho, segundo modalidades informais e tácitas mais do que de acordo com protocolos formais . Coordenação a partir de métodos incitativos em que a informação circula em vários sentidos entre departamentos e níveis de decisão
Ao nível da empresa	<ul style="list-style-type: none"> . Repartição das funções segundo um modelo fortemente hierárquico e autoritário que aposta na distinção entre trabalho de concepção e de execução, entre serviços e departamentos e nos ganhos da especialização 	<ul style="list-style-type: none"> . Coordenação horizontal entre unidades operacionais através de processos flexíveis e “transfuncionais” . Ruptura com o rigor da oposição entre concepção e execução pela presença dos engenheiros na fábrica e pela participação dos operacionais nos círculos de qualidade e outros dispositivos similares
Relações de subcontratação	<ul style="list-style-type: none"> . Integração rígida das fases de fabricação dos serviços e produtos subcontratados . Subcontratação hierárquica praticada com objectivos de externalização do risco para o subcontratado 	<ul style="list-style-type: none"> . Diversidade de formas de desconcentração e de descentralização . Processos contratuais particulares asseguram a flexibilidade e autonomia dos vários co-contratantes e a partilha de riscos entre contratante e contratado
Estrutura financeira	<ul style="list-style-type: none"> . Privilégio à autonomia de gestão e à estabilidade a longo prazo . Grandes constrangimentos financeiros e de rentabilidade a curto prazo, decorrentes do forte poder dos accionistas e dos bancos 	<ul style="list-style-type: none"> . Garantia da autonomia de gestão e da estabilidade a longo prazo pelas participações cruzadas, a curto e longo prazos, entre as empresas industriais e instituições financeiras particulares
Partilha do poder entre proprietários/ accionistas, gestores e assalariados	<ul style="list-style-type: none"> . A partilha de poder entre os proprietários/accionistas e os gestores impõe objectivos de lucro máximo e constrangimentos de rentabilidade financeira apertados 	<ul style="list-style-type: none"> . Os gestores são mediadores dos interesses dos accionistas (proprietários e banqueiros) e dos empregados, todos representados no conselho de administração, o que se traduz num duplo controlo das decisões . O motor da empresa é a conciliação de interesses e exigências dos dois grupos . Orientação para a maximização da taxa de crescimento e para a garantia de emprego

Fonte: baseado em Coriat; Weinstein (1995) e Filleau, M-G; Ripoull, C. M. (2002).

A partir desta análise, Aoki conclui uma teoria da empresa sintetizada em três princípios duais, em que o lugar e o papel atribuídos aos trabalhadores, bem como aos mecanismos de estímulo e motivação são decisivos para garantir os sistemas de cooperação e de coordenação.

O primeiro princípio remete para a relação entre coordenação, hierarquia e incitamentos que Aoki centra nos métodos de estímulos e, mais concretamente, na análise da incitação subjacente ao desenvolvimento concreto das actividades. Retenha-se a atenção nas oposições

características dos *itens* “fábrica” e “empresa” do quadro anterior. Na empresa A, a especialização rígida e a separação entre concepção e execução traduzem-se em fracas oportunidades de aprendizagem. Paralelamente, a fixação de salários e a carreira são negociados em conjunto num contrato de trabalho colectivo (CCT) que se rege pelas regras do mercado. Esta combinação entre coordenação hierárquica e mecanismos de mercado dá primazia a uma lógica de eficácia centrada na especialização, onde é determinante o recrutamento de trabalhadores especializados e a sua afectação a tarefas nas quais a sua especialidade se pode exercer eficazmente. Na empresa J, os ganhos da especialização são sacrificados em benefício da utilização de uma parte do tempo e da energia na aquisição informal e tácita de novos saberes através da experiência de trabalho, assim como para comunicar e negociar no quadro dos esforços de coordenação horizontal. Daqui decorre uma mais-valia em aprendizagem que compensa as perdas de eficácia decorrentes do abandono da especialização organizacional (Aoki, 1990, p. 37 in Coriat; Weinstein, 1995, p. 154). Pressupõe métodos de estímulo baseados num sistema de hierarquia de graus, que implica um modo de fixação dos salários em que cada assalariado é afecto a um grau – e não a uma função particular –, ao qual corresponde um certo nível salarial. A contratação é realizada tendo em conta o nível de formação dos trabalhadores e a sua posterior ascensão de grau ocorre regularmente, baseada em sistemas de avaliação onde participam técnicos da área da gestão dos RH e membros da hierarquia sindical, traduzindo-se em ritmos desiguais de progressão nas carreiras profissionais. A comunicação entre trabalhadores é incentivada na medida em que constitui um critério de avaliação. Como resultado deste sistema, os assalariados são colocados em competição, o que os incita a aumentar as suas competências através das possibilidades de aprendizagem que lhes são oferecidas pela coordenação horizontal. Segundo Aoki, está-se face a uma forma de contratos implícitos nos quais, o incitamento resultante do sistema de hierarquia de graus, ou o risco de perder os seus benefícios, tem um papel determinante na eficiência da coordenação. Deste modo, a coordenação horizontal e a hierarquia de graus funcionam como meios de mobilizar os assalariados num sistema, onde o colectivo de operacionais e a valorização sistemática do saber-fazer é um activo específico crucial (Coriat; Weinstein, 1995, p. 154-156).

O segundo princípio relativo aos dois últimos *itens* da estrutura de troca de informação enumerados no quadro 1.1. remete para as relações entre as empresas e os actores intervenientes na estrutura financeira, ou seja, os accionistas e banqueiros. No caso da empresa A, as relações “hierárquicas” entre accionistas e banqueiros pertencentes ao banco principal, por um lado, e gestores, por outro, são intensas, podendo os primeiros pressionar

no sentido de determinadas decisões, desencadeando mesmo operações financeiras sobre as empresas, nomeadamente ofertas públicas de aquisição (OPA) – um instrumento legal que qualquer entidade dispõe para adquirir uma participação no capital de empresas e que é lançada normalmente quando se pretende controlar a administração de uma empresa onde se dispõe de uma posição minoritária. No Japão, as instituições bancárias e financeiras não são autorizadas a deter mais de 5% de títulos duma empresa não financeira, o que se traduz numa estrutura accionista estável, institucionalizada e fragmentada. Deste modo, as empresas não estão expostas a manobras financeiras e os gestores dispõem dum poder efectivo na condução dos negócios. Só em caso de perigo da rentabilidade das empresas é que os accionistas e banqueiros intervêm. O controlo dos financeiros efectua-se por “incitações” indirectas aos gestores, porém eficazes; deste modo têm um fraco poder de decisão e um forte poder de incitação (Coriat; Weinstein, 1995, p. 156-158).

No prolongamento dos princípios anteriores referidos, encontra-se o terceiro e último que destaca o duplo controlo a que a empresa J está submetida: de um lado, o controlo dos proprietários/accionistas e, do outro, o dos assalariados, por via da sua representação no sindicato de empresa, agindo os gestores como mediadores dos interesses destes dois grupos. Daqui resulta uma série de consequências na orientação da gestão da empresa J, nomeadamente a procura da maximização da taxa de crescimento, mais do que a de lucro ou a manutenção do emprego a longo prazo para os assalariados, que a distinguem nitidamente da empresa A. Coriat acentua o paradoxo deste princípio, argumentando que o sindicalismo japonês é reconhecidamente o mais integrado do mundo, sendo, por isso, questionável o poder que lhe é atribuído por Aoki (Coriat; Weinstein, 1995, p. 159). O sindicalismo japonês tem um controlo diminuto sobre as decisões das empresas, particularmente a partir do anos 90 do século XX, quando a especulação financeira da economia se começa a reflectir nas empresas e a redução de efectivos põe em causa as práticas clássicas do emprego para toda a vida.

Desde os anos 80 do século XX que as características institucionais do Japão se vêm alterando. Deixando de estar sob constrangimentos regulamentares pesados, os bancos e os accionistas dedicam-se à especulação financeira, que, associado a outros factores, contribuem para o famoso empolamento financeiro japonês. Ora, segundo Coriat e Weinstein (1995, p. 163), a tese de Aoki é condicionada pelo contexto económico-financeiro anterior à década de 1980, em que a organização do mercado bancário era fortemente especializada e em que cada tipo de instituição era interdita a agir fora de determinado segmento. Paralelamente, as taxas

de juro eram fixadas pelo Banco do Japão, não podendo ser usadas como instrumentos de concorrência interbancária. Deste modo, o mercado bancário dispunha de uma posição muito débil para garantir os clientes das empresas industriais. Assim sendo, na opinião de Coriat e Weinstein, a alteração no campo económico permite uma argumentação que relativiza a explicação baseada na estrutura de troca de informação entre banqueiros e industriais.

Finalmente, a regulação através de modos de coordenação via “hierarquia directa” e via estimulação pela “hierarquia de grau” é um importante contributo para as teorias da empresa. Porém, a interpretação da dualidade proposta sob o registo único e exclusivo da categoria “hierarquia/incitação” só é inteligível numa base de inovação organizacional (caracterizada nomeadamente pela autonomia e auto-activação⁷⁰, processos de produção *just in time* (JIT), entre outros), não analisados enquanto tal por Aoki. A estrutura de troca de informação é um derivado das inovações organizacionais, ou, pelo menos, constitui uma condição facilitadora e/ou de acompanhamento das mesmas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 161-162).

Apesar do isolamento de que a teoria de Aoki padece relativamente às suas determinações históricas e sociais, nomeadamente desprezando o contexto institucional e de inovação organizacional que apenas é mobilizado para a análise das estruturas da troca de informação, o seu eclectismo teórico e os seus contributos analíticos são de grande interesse para este trabalho, ao permitirem compreender os actuais pontos sensíveis das empresas (Coriat; Weinstein, 1995, p. 165).

Como afirma Williamson, a obra de Chandler, e nós acrescentamos, a de Aoki, são um referencial nuclear para a abordagem da inovação organizacional (in Chandler; Daems, 1994, p. 169), frequentemente ignorada nas teorias da empresa. A propósito da displicência dos aspectos organizacionais na análise da empresa, A. Cole (1968) argumentou que se as mudanças nos procedimentos e práticas de negócios fossem patenteáveis, as contribuições da mudança ocorrida sobre o crescimento económico da nação seriam tão amplamente reconhecidas como a influência das invenções mecânicas ou da entrada de capitais estrangeiros. T. Cochran (1974) concorda ao afirmar

⁷⁰ Na origem da autonomia e da auto-activação estão os desperdícios provocados pela fabricação de peças defeituosas na empresa têxtil Toyota no início do século XX. Mais tarde com Ohno, já na indústria automóvel, procurou-se dotar de uma certa autonomia o equipamento automático, de forma a haver uma auto-detecção automática das peças em caso de funcionamento defeituoso. A estes dispositivos de autonomia sucedeu um procedimento de auto-activação, que trata da aplicação daquele conceito a situações de trabalho e a operações que não mobilizam equipamento automatizado, por intermédio de dispositivos organizacionais que regulam a execução do trabalho humano (Coriat, 1993, p. 40-41).

que a organização, mais do que a tecnologia ou o capital, [foi] o factor determinante na contribuição para o crescimento económico (citados por Williamson in Chandler; Daems, 1994, p. 168).

2.2.4. CONTRIBUTOS DAS TEORIAS ECONÓMICAS – SUPORTE DE INTERPRETAÇÃO AO FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

São vários os contributos das teorias económicas das empresas mobilizados para dar conta do objecto de estudo desta investigação que passamos a enunciar. Consideram-se as empresas, e particularmente as grandes empresas multinacionais, unidade de análise central nesta dissertação, como organizações económicas que visam uma remuneração do capital investido. Encontrando-se inseridas num contexto sócio-económico particular, assumem formas organizacionais distintas com vista a fazer face às características daquele e a influenciá-lo, de forma estratégica, de modo a retirar os maiores benefícios do seu funcionamento. Constituem-se, então, enquanto entidades de coordenação que, pelas suas características administrativas e hierárquicas, se posicionam como uma alternativa à coordenação meramente mercantil.

De acordo com as correntes heterodoxas, partilha-se uma visão evolucionista e dinâmica das empresas a actuar num ambiente incerto, caracterizado pela informação complexa e pela concorrência imperfeita, onde a racionalidade processual ganha forma segundo os princípios da teoria da racionalidade limitada. A recusa dos princípios da racionalidade substantiva encontra-se empiricamente associada à informação ilimitada e à não validade dos métodos estatístico-matemáticos na análise dos comportamentos dos agentes económicos. Esta recusa, combinada com a substituição do princípio da maximização pelo da satisfação, implica que as empresas sejam geridas de acordo com modelos e práticas que conduzam a resultados satisfatórios relativamente a um certo nível de aspirações e a um compromisso entre os diferentes interesses dos sujeitos que desenvolvem a sua actividade laboral no interior das empresas. Sendo assim, perspectiva-se a possibilidade de existirem alternativas organizacionais diversas, decididas pelos dirigentes do topo estratégico, resultado de práticas de exploração, pesquisa e escolha e não de dados e soluções *a priori*. Neste processo de decisão e escolha, o papel central é atribuído às variáveis organizacionais que asseguram quer a necessária coordenação entre divisões, unidades funcionais e sujeitos, quer a compatibilização de interesses resultante da composição interna das empresas em grupos e sujeitos com posições diferentes na divisão social e técnica do trabalho.

Numa análise mais refinada das apropriações relativas a cada uma das abordagens específicas, salienta-se a adopção dos conceitos de custos de transacção, de empresa multidimensional e de relação de agência da matriz contratual das teorias económicas. Da tese evolucionista, são os conceitos de aprendizagem, competências e rotinas organizacionais que regem a investigação em curso, ainda que apreendidos segundo pressupostos teóricos distintos ao serem integrados em contextos sócio-históricos e organizacionais particulares, aproximando-se, desta forma, a nossa proposta analítica das abordagens da história económica de Chandler e de Aoki. Vejamos:

(i) das abordagens contratuais, e particularmente de Williamson, retêm-se os conceitos de custos de transacção e de contratos para se perceber os diferentes tipos de estruturas organizacionais e gestionárias existentes nas empresas. De acordo com o tipo de activo mais ou menos específico, com a frequência regular ou ocasional da relação e a incerteza ou a estabilidade que caracteriza os comportamentos dos activos, pode ser rentável transaccioná-los no mercado sem qualquer tipo de responsabilidade adicional ou internalizá-los, suportando os custos burocráticos de uma organização. Estes são, sinteticamente, os parâmetros avaliados para se decidir pelo recurso ao mercado e/ou à organização interna, ou seja, por se optar por custos de transacção e/ou custos de produção. Assim sendo, a necessidade, com regularidade, de activos muito específicos tenderá a dar origem a práticas de internalização e a contratos personalizados no caso dos RH e a opções de integração vertical no que se refere ao sistema produtivo. A certeza e estabilidade daí resultantes atenuam os custos específicos inerentes ao fortalecimento da organização interna, nomeadamente pelo benefício das economias de escala, pela possibilidade constante de adaptação sem constrangimentos de negociação, pela maior flexibilidade de resposta às necessidades do mercado. São estas as razões que presidem à constituição das empresas. Pelo contrário, os activos não específicos, independentemente da regularidade com que são necessários e o impacto da incerteza dos seus comportamentos, podem ser adquiridos no mercado, não se manifestando penalizante a instabilidade que introduzem, nem a incompletude dos contratos. A externalização de activos não específicos é um dos factores que explicam as actuais estruturas organizacionais em rede, na medida em que as empresas tendem a especializar-se em negócios circunscritos – onde o saber acumulado lhes permite a criação de maior valor –, e a contratar os serviços não nucleares – numa perspectiva de subcontratação ou de co-contratação, respectivamente identificadas com as empresas A e J como propõe Aoki. Este raciocínio aplica-se às escolhas em termos de estruturas organizacionais e gestionárias das empresas, nomeadamente das grandes empresas

multinacionais que, de acordo com as características do sistema de produção e das opções tomadas relativamente ao produto/processo/mercado, decidem internalizar ou externalizar os activos. Isto é, os produtos de elevado valor acrescentado, produzidos com base em tecnologias e RH complexos para mercados de topo de gama, justificam a internalização, enquanto os produtos de baixa gama, produzidos em grandes quantidades com tecnologia e RH básicos para mercados massificados, são susceptíveis de serem externalizados. É assim que se criam os grandes grupos multinacionais com divisões nos países centrais para o primeiro segmento de produtos e divisões nos países periféricos ou semiperiféricos destinadas à produção do segundo tipo de actividades.

É ainda com base na tese de Williamson que se encontram os fundamentos para a eficácia das empresas multidimensionais enquanto forma organizacional superior, relativamente às empresas centralizadas ou às *holdings*, dada a autonomia relativa das decisões de cada divisão que, simultaneamente, dependem da direcção central. Esta submete as suas filiais ou empresas-satélites em conjunto a um objectivo único geral, favorecendo a coesão entre divisões ao colocar em funcionamento um sistema de controlo e de incitações que evita os comportamentos oportunistas.

Ainda no âmbito das abordagens contratualistas, retém-se, da teoria da agência, a relação de delegação de poderes agente-principal e a opção por sistemas de compensação que fazem incidir os incentivos de ambos para a análise das práticas de gestão dos RH, particularmente para o subsistema de gestão das remunerações e para os modelos de gestão directa. A complexidade das empresas e dos seus modelos organizacionais é acompanhada pela necessidade de criação de um aparelho de gestão que permita fragmentar o aparelho de decisão sem que, contudo, os dirigentes percam o controlo sobre os resultados empresariais.

(ii) no âmbito das teses evolucionistas são os conceitos de aprendizagem e de rotinas organizacionais que são retidos. Estando na base dos modelos de interacção dos trabalhadores, as rotinas libertam-nos para a resolução de problemas não padronizados, promovendo processos de aprendizagem que sustentam a capacidade de desenvolvimento das empresas ao permitir-lhes fazer face às necessidades e incerteza dos contextos ambientais. Salienta-se a importância dos saberes tácitos e informais na selecção das respostas adequadas à resolução de problemas de entre as rotinas estáticas disponíveis e mesmo na determinação das rotinas dinâmicas (Winter, 1982). Nesta últimas, as possibilidades de aprendizagem são condicionadas mais pelas competências organizacionais do que individuais, ou seja, pelos “arranjos organizacionais” que são todavia considerados neste trabalho histórica e socialmente

determinados, ao contrário da proposta evolucionista em que as competências organizacionais e as rotinas são resultado apenas das propriedades cognitivas dos indivíduos.

(iii) associa-se, então, à concepção de empresa-organização dos contratualistas e evolucionistas, o conceito de empresa-instituição de Chandler. A proposta deste autor permite uma representação de empresa, em que os modelos de interacção entre os sujeitos, dotados de subjectividades complexas, obedecem a determinações cognitivas, mas também a constrangimentos sociais na medida em que apresentam a particularidade de serem construídos no seio de uma instituição particular, onde se confrontam regras impostas e sujeitos com interesses divergentes. De igual modo, partilha-se com o autor o relevo que confere às inovações organizacionais, consideradas como factor decisivo no desenvolvimento do sistema industrial, ao facilitar a capacidade de resposta às alterações do paradigma tecno-económico. Estas constituem, como já referido, o pano de fundo e o contexto envolvente deste trabalho, ainda que analisadas numa perspectiva meso ou micro empresarial, nitidamente contrastante com as propostas macro das abordagens evolucionistas. De Chandler e de Aoki transpõe-se para a nossa investigação a perspectiva da empresa como instituição económica, fundamentalmente concebida a partir de uma teoria da eficiência das formas institucionais e das formas de organização, retendo-se a importância da configuração das estruturas de troca de informação nos desempenhos empresariais.

A adopção da matriz económica afigura-se fundamental para a compreensão dos mecanismos económicos de funcionamento das empresas, as quais têm fins económicos explícitos que não são questionados neste trabalho. À matriz sociológica cabe analisar as estratégias, os meios e as práticas utilizadas para se atingir tais objectivos, englobando

na sua capacidade explicativa, o estudo das estratégias da empresa, da acção empresarial, do quadro mental e social dos empresários [e dos trabalhadores de modo a perceber] os quadros sociais e culturais intrínsecos à acção empresarial e a explicitar estratégias e acções mediante uma abordagem sociológica das teorias da gestão (Moura, 1993, p. 422).

Este objectivo de articulação das teorias económicas e sociológicas da empresa marca o trabalho em curso e, concretamente, a organização deste primeiro capítulo.

2.3. SOCIOLOGIA DA EMPRESA – UMA PERSPECTIVA TEÓRICA E UMA REFLEXÃO INTERVENTIVA

As empresas foram consideradas, desde os anos 40 do século passado, pela Sociologia das Organizações americana, e depois, a partir dos anos 60, pela Sociologia do Trabalho europeia, particularmente francesa e italiana, como simples cenários e não como objectos de análise. Isto é, as empresas eram definidas como espaços onde se analisavam outros fenómenos – os jogos dos actores, as estratégias, os conflitos e a negociação no caso da primeira; a qualificação, a evolução técnica e as reivindicações operárias, no âmbito da segunda.

A partir de 1980, resultado da articulação dos factores económicos, sociais e políticos referidos no ponto anterior, que marcaram a crise da modernidade, procura-se a transição para uma modernidade que inclui a economia na construção da sociedade (Francfort et al., 1995, p. 586). A Sociologia, particularmente a de origem francófona – inicialmente através dos contributos de Sainsaulieu e Segrestin (1987), depois com sociólogos como Stankiewicz (1988) ou Liu (1989) e já antes com Maurice, Sellier e Silvestre (1982) –, vai procurar as bases para uma teoria sociológica das empresas, acompanhando o movimento das restantes ciências sociais, nomeadamente da História e da Economia, bem como da Gestão.

A empresa ocidental estava a tornar-se um agente económico real (Touraine, 1992, p. 170), isto é, um sistema complexo onde, para além das capacidade técnicas (oficina e postos de trabalho) e dos princípios organizacionais de racionalização, se estabelecem relações e práticas sociais que se designam por valorização dos recursos humanos, capacidade de acção colectiva, aptidão para negociar (Sainsaulieu; Segrestin, 1987, p. 201). Esta concepção de empresa permite consagrá-la como objecto de estudo da Sociologia, na sua função institucional e nas suas relações com outras instituições produtoras do mundo social, nomeadamente o sistema educativo, o sistema de relações profissionais, o sistema produtivo, o sistema de emprego ou o sistema de ciência e tecnologia.

Num artigo que inaugura a história da especialidade⁷¹, Sainsanlieu e Segrestin argumentam que a própria imagem negativa com que eram conotadas as empresas e a suspeita social que sobre elas pairava, permitia considerá-las como objecto de estudo em si mesmas, na

medida em que se configuravam como detentoras de uma autonomia suficiente para influenciar o sistema social (1987, p. 199).

A teoria crítica⁷² adquire preponderância enformadora na análise das relações entre a empresa e a sociedade ao posicionar-se numa perspectiva de reabilitação da sociedade:

Já não se trata de construir uma sociedade global mais racional e mais igualitária a partir das forças de trabalho. Mas torna-se urgente fazer mais sociedade no próprio seio da empresa pública e sobretudo privada; porque ela se anuncia como a instituição-chave para o emprego e para a saída da crise das economias nacionais ou regionais. É assim que a sociologia se vê obrigada a concentrar as suas observações e as suas análises nas regulações sociais da produção de bens e serviços como factor específico do desenvolvimento económico de cada empresa (Sainsaulieu, 1997, p. 11).

Neste sentido, convém substituir a visão evolucionista do crescimento da empresa por uma abordagem problemática da mudança – A empresa muda: para além dos «processos de mudança» que aprendemos a compreender, que não a dominar, o olhar deve incidir sobre a significação geral da transformação em curso (Sainsaulieu; Segrestin, 1987, p. 199). Foi esta a orientação que imprimimos neste trabalho.

⁷¹ Artigo original datado de 1986 na revista *Sociologie du Travail*, o qual foi publicado, em Portugal, a partir de uma tradução da responsabilidade de António Firmino da Costa, no ano seguinte, na Revista *Sociologia. Problemas e Práticas* (1987a) .

⁷² A teoria crítica é uma resposta em termos de programa de investigação das ciências sociais às alterações do contexto económico e social do final dos anos 70 do século XX, proporcionando um projecto e caminhos originais para se compreender, no caso em apreço, as empresas e a sua gestão. As condições sociais específicas das sociedades contemporâneas provenientes, entre outros factores, do incremento da ciência, da industrialização e das TIC têm estado na origem de novas vias de desenvolvimento favoráveis às sociedades humanas, mas também de novas formas de dominação. Isto é, configuram-se simultaneamente como portadoras de ganhos e de custos. A teoria crítica considera que as sociedades modernas estão degradadas, mas acredita na possibilidade da sua recuperação e reconstrução, propondo o seu redireccionamento no futuro. É neste aspecto que a teoria crítica se afasta da teoria pós-moderna, cuja visão do futuro é mais céptica e baseada num paradigma conflitual. O objectivo da teoria crítica nos estudos desenvolvidos no domínio empresarial é “criar sociedades e lugares de trabalho livres de dominação” (Alvesson; Deetz, 1999, p. 238), em que todos os trabalhadores disponham de oportunidade de contribuir para a construção de espaços empresariais que vão de encontro à satisfação das necessidades humanas. A teoria crítica não é de *per se* antagónica ou anti-empresarial, tal como o marxismo também não o foi, podendo os próprios dirigentes beneficiar dos seus contributos, nomeadamente pela reflexão acerca das decisões no domínio da gestão dos RH. Porém, tende a considerar as ideologias e práticas gestionárias como expressão de formas contemporâneas de dominação (Alvesson; Deetz, 1999).

A partir da realidade social complexa que as empresas constituem, a Sociologia da Empresa constrói-se enquanto perspectiva analítica que combina, segundo Thuderoz (1997b, p. 22), duas dimensões irreduzíveis, com base em dois níveis de abordagem⁷³: a relação das empresas com a ordem social (capacidade institucional); a abordagem da sua ordem interna (capacidade de se produzir e reproduzir).

A relação das empresas com a sociedade remete para a sua dimensão institucional e política. Nem todas as empresas têm a mesma capacidade institucional, no sentido em que assumem diferentes objectivos de actuação no seu interior e exterior: algumas preocupam-se com a qualidade da sua inserção social, ou com os efeitos do seu desenvolvimento; outras pouco se interessam com este, unicamente centradas na sua actividade lucrativa (Thuderoz, 1997b, p. 23). As primeiras assumem uma dimensão institucional de forma mais vinculada, ao contrário das segundas que, para além dos objectivos económicos, procuram controlar, por opção, os efeitos sociais da sua actuação, nomeadamente nos domínios do emprego, dos modos de vida, da cultura e das identidades pessoais e profissionais. Os seus impactos são, contudo, diferenciados consoante a densidade social das empresas. À Sociologia da Empresa parecem interessar, fundamentalmente, as empresas que integram trabalho assalariado, implicando relações sociais, operações colectivas de produção, práticas de cooperação e conflitos sociais. As empresas unipessoais ou as pequenas empresas com poucos assalariados, cada vez mais numerosas nas sociedades contemporâneas⁷⁴, são categorias estatísticas que interessam menos a esta especialidade na medida em que a sua densidade social poderá ser menor, o que todavia depende dos modelos organizacionais e gestionários imperantes.

A abordagem da ordem interna das empresas remete para o relacionamento dos três subsistemas autónomos, não hierarquizáveis, que as compõem na perspectiva da teoria da contingência: o sistema de produção; o sistema organizacional; e o sistema institucional. Em permanente tensão e conflito, os subsistemas produzem ajustamentos constantes através da

⁷³ Nesta dupla abordagem, Thuderoz (1997b) segue de perto a proposta de Touraine. Para um maior desenvolvimento de cada uma delas, cf. Touraine (1973, p. 285-315, 1969, p. 189-260).

⁷⁴ Estas tendem a constituir-se mais frequentemente, a partir dos anos 80 do século XX, nos países centrais como resultado dos processos de reestruturação industriais. O fechamento das grandes empresas e a redução de efectivos, associados a políticas activas de emprego, estimulam os ex-assalariados a investirem num negócio autónomo as indemnizações de saída das empresas ou os montantes totais correspondentes aos direitos de subsídio de desemprego, tornando-se patrões ou empresários isolados. Veja-se, por exemplo, para o caso português, as medidas de apoio à criação do próprio emprego integradas nas medidas activas de emprego do plano nacional de emprego (Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2001, p. 53).

interdependência dos seus elementos, contribuindo para a criação de um equilíbrio dinâmico que assegura a regulação e a ordem internas. O sistema de produção das empresas é movido por objectivos produtivos economicamente rentáveis, combinando meios humanos e técnicos, normas e métodos, fluxos de matérias, a cooperação no lugar de trabalho, habilidades profissionais (Thuderoz, 1997b, p. 24). O sistema organizacional define e assegura os comportamentos que garantem a capacidade de produção e de resolução de problemas. É o nível das decisões que, seguindo determinados procedimentos e regras, estabilizam e modificam o sistema produtivo, assegurando a necessária manutenção, adaptação e antecipação de práticas que garantem o equilíbrio empresarial. O sistema institucional estabelece o interface já referido entre as empresas e a sociedade. É o espaço das estratégias, quer em termos económicos (orientação produtos/mercados), quer em termos políticos. É a esfera da gestão das empresas na sua globalidade, articulando interesses e objectivos dos dirigentes e dos trabalhadores, regras e imposições estatais nacionais e internacionais, influências e valores sociais, regulando constrangimentos e fluxos internos e externos, alicerçados num determinado sistema produtivo e organizacional (Thuderoz, 1997b, p. 25).

Classicamente, o sistema produtivo é alvo de análise da Sociologia do Trabalho que se interessa pelo mesmo ponto de vista do estudo do trabalho, da qualificação e da evolução técnica. O sistema organizacional constitui o objecto privilegiado da Sociologia das Organizações, à qual interessa os sistemas de poder e autoridade, o sistema de acção, a racionalidade. O terceiro subsistema, o sistema institucional, caracteriza o enfoque da Sociologia da Empresa, em que se procura articular os três registos. Ou seja, procura-se perceber a regulação sistémica entre produção, organização e instituição proveniente das interacções, dos elementos comuns, das retroacções reguladoras que se estabelecem internamente nas empresas e nas relações com a ordem externa. São as respostas de ordem interna às regulamentações, constrangimentos e desafios externos que conduzem à regulação interna, caracterizada por um equilíbrio sempre instável e precário, que procura transformar as ameaças e os condicionalismos em novos recursos e novas forças, pressupondo, para o efeito, o desenvolvimento de estratégias de defesa, adaptação e transformação constantes (Thuderoz, 1997b, p. 24-26).

A “empresa” constitui-se como uma instituição que persiste no tempo independentemente dos sujeitos e dos grupos que a compõem, enquanto as “empresas” concretas funcionam como organizações, isto é, modalidades específicas e transitórias de estruturação e de encarnação das instituições (Enriquez in Thuderoz, 1997b, p. 90). Se a empresa

se impõe como uma instituição, independentemente dos seus dirigentes e trabalhadores, e se a sua força e eficácia derivam do valor criador pelo seu sistema de funcionamento, a Sociologia da Empresa pode tomar parte nesta invenção da sociedade que se enraíza nas empresas. Segundo Francfort et al. (1995, p. 587-588), as empresas como pilar institucional da sociedade liberal têm necessidade da Sociologia para acompanharem o nascimento da nova modernidade, numa época de mudança do paradigma fordista: a sua capacidade de diagnóstico e de prognóstico sobre as dinâmicas sociais de trabalho permite-lhe introduzir uma dimensão de intervenção reflexiva reforçando a vontade de gestão da mudança (Francfort et al., 1995, p. 586-587). A Sociologia, de acordo com esta perspectiva de intervenção, teria a missão de auxiliar as empresas a assumirem a sua nova responsabilidade social, a situarem as opções do seu desenvolvimento económico numa perspectiva histórica e cultural e a construírem racionalmente os cenários possíveis para uma gestão dos seus desempenhos económicos e sociais. Ou seja, ajudar as empresas a inventarem um novo equilíbrio, racionalizador e institucional, entre os pólos económico e social. Trata-se, na perspectiva de Thuderoz, de uma tarefa quase militante no sentido em que permite reintroduzir as escolhas na construção contemporânea do mundo, o que implica tanto fazer (...) incidir um olhar vigilante e crítico sobre o mundo social como ajudar uma instituição a produzir-se mais do que reproduzir-se, ou um conjunto de indivíduos a afirmar-se como sujeitos, colectivos ou individuais, no seio de um universo regido por constrangimentos (1997b, p. 16).

A perspectiva interventora da Sociologia da Empresa é, de alguma forma, ideológica; porém, situa-se na linha da teoria crítica e da teoria pós-moderna que cada vez mais enformam os estudos sociológicos na contemporaneidade, ao postularem que os sociólogos têm responsabilidades sociais na construção da sociedade futura. Esta posição afasta-se da postura clássica de neutralidade axiológica da Sociologia, que encontra em M. Weber (1967) o seu principal expoente. Segundo o autor, nos seus ensaios metodológicos dos inícios do século XX, as relações entre as ciências sociais e os homens da acção são marcadas pelo distanciamento em que ao cientista social cabe tão só informar os políticos, mas não pode confundir juízos de facto – que enformam a ciência – com juízos de valor – que enformam a prática social.

O enfoque da análise desenvolvido nesta investigação, pelo seu cariz académico, desvincula-se de uma perspectiva gestionária enformada por orientações sociológicas. Em alternativa, integra-se na perspectiva weberiana de neutralidade ética e assume a orientação das teorias crítica e da pós-modernidade, apenas na sua vertente de denúncia da dominação e dos

modos pelos quais os dominados participam activamente nesta dominação, relegando para as esferas da intervenção social as funções de reabilitação, consensualização e revalorização das empresas. Contudo, a postura analítico-interventiva tem marcado profundamente o paradigma teórico da Sociologia da Empresa, o que segundo alguns autores, nomeadamente Castillo (1998), tem tido efeitos perversos na medida em que, condicionada pela Economia e pela Gestão, a Sociologia se tem tornado ideologicamente cega e iludida, centrando a sua atenção exclusivamente no campo da gestão e da reprodução cultural.

2.4. A EMPRESA-INSTITUIÇÃO. O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DA EMPRESA

A reabilitação e a revalorização das empresas e das suas funções encontram-se, como já mencionado, indissociavelmente ligadas à crise económica e social vivida nos países ocidentais, a partir da década de 70 do século XX, e passam pela assunção, por parte da Sociologia, de que as empresas constituem um espaço (re)produtor de valores⁷⁵, colocando em evidência novos objectos de análise, tais como as problemáticas da identidade, da cultura, da mudança, bem como dos acordos, das convenções e das redes.

No âmbito da Sociologia da Empresa, a empresa é definida enquanto instituição no sentido durkheimiano de orientação normativa e integradora das acções individuais. É um lugar colectivo onde os sujeitos estão submetidos a normas, regras e valores que, pela legitimidade de que gozam, unificam os grupos e estruturam as relações sociais. A dominação social daqui resultante exerce-se na medida em que, apesar dos conflitos e tensões sempre existentes no seio das instituições, tende a predominar uma conciliação, ainda que impositiva e mais ou menos desigual entre os interesses dos sujeitos e os interesses gerais da empresa. Tal conciliação aproxima, pelo menos parcialmente, os sujeitos da colectividade, garantindo a partilha de um conjunto de sentimentos, ideias e normas, e produzindo efeitos integradores de socialização, ainda que, muitas vezes, contra a vontade dos sujeitos. É no sentido da consensualização pacífica e da promoção da solidariedade social que Durkheim, nos finais do século XIX, considerava as empresas como organizações intermédias num mundo onde a diferenciação era cada vez mais acentuada. Na *Divisão Social do Trabalho* (s.d.) (1893) argumenta que o desenvolvimento dos grupos ou associações profissionais é uma consequência necessária da divisão complexa do trabalho das sociedades contemporâneas.

⁷⁵ V., a propósito desta temática, designadamente Bernoux (1995) e Sainsaulieu (1987).

A empresa é, conseqüentemente, definida como instituição cultural e simbólica. As experiências de trabalho quotidianas estão na origem de um processo de socialização secundário que propõe aos sujeitos a participação em relações interpessoais e em rituais de iniciação, de acolhimento e de manutenção da solidariedade grupal. Tais práticas constituem ocasiões de aprendizagem social, contribuindo para a criação de modos comuns de apreender o mundo e de viver em sociedade. Esta perspectiva unificadora não pode ignorar – embora amiúde o discurso sociológico sobre as empresas incorra num efeito de encobrimento – que as empresas formam igualmente comunidades conflituais mais ou menos constrangedoras, onde coexistem sujeitos com posições hierárquicas e interesses divergentes e contraditórios. A empresa é, por isso, palco de lutas de poder. Na perspectiva marxiana, o espaço de trabalho é o lugar por excelência de alienação humana, alienação do e no trabalho e do produto do trabalho. A alienação do trabalhador na economia capitalista resulta da disparidade entre o poder produtivo do trabalho – que se torna cada vez maior – e a ausência de controlo sobre os objectos que produz. O produto do trabalho é alienado ao trabalhador e passa a opor-se a ele como uma força estranha e hostil, (...) torna-se «externo» ao trabalhador não só no sentido ontológico do termo (Giddens, 1984, p. 39-40), mas também no sentido em que deixa de lhe pertencer. Ou seja, o trabalhador perde o controlo sobre o produto, que é apropriado por outros e, simultaneamente, “é alienado da tarefa em si”, na medida em que esta não lhe faculta uma satisfação intrínseca. O trabalho torna-se num meio e não mais um fim em si mesmo (Giddens, 1984, p. 40).

Paradoxalmente à dominação e alienação de que os sujeitos são alvo na esfera profissional, o trabalho e o emprego vêm ganhando força à medida que as instâncias de socialização primária do mundo moderno se vão fragmentando e perdendo a capacidade de fomentar a integração social dos sujeitos, com a passagem de uma sociedade de solidariedade orgânica para uma de solidariedade mecânica⁷⁶. Segundo Durkheim, as associações profissionais deveriam desempenhar nas sociedades contemporâneas um papel mais importante do que aquele que lhes cabia antes do século XX (Giddens, 1984, p. 154).

A anomia está presente no sistema profissional na medida em que não há integração moral em certos «pontos nodais» da divisão do trabalho – os pontos de conjugação e de permuta entre os diferentes estratos profissionais. (...) Essa tarefa não pode ser desempenhada nas sociedades modernas pela família, uma vez que as suas funções têm vindo a restringir-se progressivamente.

⁷⁶ Esta mudança preconizada por Durkheim é, mais recentemente, comprovada no âmbito dos trabalhos da sociólogos da família. Cf. nomeadamente Singly (1990).

O grupo profissional é o único «que se encontra suficientemente próximo do indivíduo para que este possa apoiar-se directamente nele, e que é suficientemente estável para lhe proporcionar uma perspectiva (Durkheim, 1921, p. 18 in Giddens, 1984, p. 155).

Os grupos profissionais são uma consequência necessária da divisão complexa do trabalho, propondo o autor que se restabeleçam as associações profissionais

como grupos legalmente constituídos que «desempenham um papel social, em vez de exprimirem apenas várias combinações de interesses particulares [na medida em que] (...) Uma nação só poderá manter-se quando se intercalar entre o Estado e os indivíduos uma série de grupos secundários suficientemente próximos dos indivíduos para os atrair fortemente para a sua esfera de acção e os integrar dessa maneira na corrente geral da vida (Giddens, 1984, p. 155-156).

É na dialéctica entre os dois paradigmas analíticos referidos que se enquadra a análise das empresas, proposta nesta investigação. A complementaridade das análises entre paradigmas nitidamente diferenciados e mesmo opostos, o consensual durkheimiano e o conflitual marxiano, está subjacente a todo o trabalho desenvolvido, pela virtualidade que apresenta e pela riqueza interpretativa que a realidade empresarial confere. A empresa constitui-se, no mundo ocidental, como instituição essencial do tecido social ao contribuir para garantir a independência individual e colectiva. É uma instituição confrontada com a resolução de uma “dupla contingência” (Alter, 1996, p. 141) da qual depende o seu próprio equilíbrio como salienta, desde os anos 30 do século XX, a Escola das Relações Humanas – as empresas assumem uma função interna ou social de satisfação dos sujeitos que aí exercem a sua actividade de trabalho e uma função externa definida pelas suas finalidades de fornecimento de bens e serviços à sociedade (Desmarez, 1986, p. 38). Segundo o raciocínio de Alter (1996, p. 141), Sainsaulieu defende uma subordinação da segunda função à primeira – uma subordinação das actividades económicas à capacidade integradora das empresas ao salientar dois aspectos: (i) as empresas produzem valores, normas e regras, interagem e encontram-se numa situação de interdependência com outras instituições – pretende-se que se constituam como empresas-cidadãs pela permanente conciliação entre os seus objectivos de realização económica e os seus imperativos de construção da sociedade (Sainsaulieu, 1997, p. 26), tendo o dever de dar conta dos efeitos da sua actividade ao resto da sociedade; (ii) dada a crescente complexidade dos sistemas produtivos, a eficácia das empresas depende da capacidade de acção colectiva conseguida entre os sujeitos que a integram. Esta articulação de iniciativas e a interdependência dos trabalhadores no seio das empresas é facilitada pela

situação de crise económica, visto que se enfraquecem as lutas que opõem trabalhadores e respectivos sindicatos a empregadores. Neste contexto, o desenvolvimento social e económico da empresa passa pela mobilização dos diferentes sujeitos que, nesta perspectiva, se apresentam como uma colectividade e não como um conjunto estritamente hierarquizado de postos de trabalho ou de graus (Alter, 1996, p. 143). Porém, reitere-se novamente que a Sociologia da Empresa não pode negligenciar esta última dimensão e a consequente desigualdade das relações sociais de produção existentes no seio das empresas. É nesta perspectiva que, em Durand, a empresa constitui um modelo reduzido dos processos sociais constitutivos da sociedade (in Thuderoz, 1997b, p. 100). Da mesma forma, a sociedade não é exterior à empresa, ela existe na empresa (Thuderoz, 1997b, p. 105).

Trata-se, pois, de uma concepção de empresa aberta à sociedade, o que implica que esta lide, nas suas relações internas e externas, com as contingências de um conjunto de constrangimentos face aos quais dispõe de uma autonomia relativa. Esta proposta interpretativa da empresa vem sendo equacionada desde os anos 50 do século XX, no âmbito da teoria da contingência⁷⁷ que salienta os processos de adaptação das empresas aos seus contextos externo e interno.

De facto, a autonomia económica de que as empresas dispõem face à sociedade tem-se intensificado, resultado da fusão em grandes grupos económicos, particularmente multinacionais, e do poder adquirido pela constituição destes oligopólios. Todavia, esta autonomia, que adquire uma amplitude transnacional, não deixa de ser condicionada pela inserção territorial e sectorial das empresas. Isto é, apesar de existir uma propensão cada vez maior para a homogeneização da relação salarial, existem diferenciações nacionais, regionais, locais e sectoriais. Está-se face a mais um dos fenómenos caracterizados pela transversalidade entre o local e o global. Numa perspectiva territorialista, a inserção das empresas é global⁷⁸.

As diferenciações manifestas ao nível da relação salarial resultam, de acordo com a abordagem societal, da forma como as empresas lidam com as especificidades nacionais/locais

⁷⁷ Para um maior desenvolvimento das diversas análises no âmbito da teoria da contingência, cf. Woodward (1997), que salienta os constrangimentos técnicos, Burn e Stalker (1961) e Laurence e Lorch (1967) que relevam os factores ambientais (in Mintzberg, 1995, p. 253-328). Entre os factores de contingência externos às empresas são apontados os factores de estabilidade, complexidade, diversidade, hostilidade do ambiente, a regulação do sistema técnico e a moda; entre os factores de contingência interna refere-se a idade, a dimensão, o sistema técnico e de poder das empresas (Mintzberg, 1995).

⁷⁸ Para um maior desenvolvimento do paradigma territorialista, cf. Amaro (1991a; 1991b).

que caracterizam os sistemas educativo, de relações profissionais e organizacional⁷⁹. A empresa é concebida como uma organização autónoma inserida num espaço profissional na qual se exprime a coerência das dimensões constitutivas da relação salarial (Oliveira, 1993, p. 20). Ou seja, a empresa é uma das instituições onde as especificidades nacionais, às quais acrescem as especificidades regionais e locais do sistema educativo, das relações profissionais e respectivas dinâmicas das associações empresarias e sindicais, das políticas de emprego, de educação e segurança social, entre outras, se constroem, se activam, se recriam e se reconstroem. Ela é constituída e condicionada pela interacção dos factos produzidos por outras instituições e organizações com as quais se relaciona (Thuderoz, 1997b, p. 108), o que não exclui o seu papel de actor na produção das suas normas e regras de organização, das suas formas de autoridade e de dominação.

Na sua relação com a sociedade, as empresas mantêm uma “autonomia relativa”⁸⁰. Dentro dos limites impostos pelas instituições e organizações com as quais interagem, das culturas nacionais, étnicas ou geracionais e de outros constrangimentos externos de carácter estrutural e conjuntural, as empresas detêm uma margem de autonomia que lhes permite adaptarem-se e mesmo introduzirem modificações nos próprios condicionamentos, através de diversos tipos de estratégias de negociação. Estas últimas são função dos seus recursos e do poder que deles decorre. As empresas são tributárias das grandes regulações sociais que estruturam a sociedade num dado momento, contudo, são capazes de ultrapassar os limites destas regulações ou de as mobilizar em seu proveito. Deste modo, a autonomia da empresa não é uma autonomia por defeito, mas uma autonomia por conquista (Thuderoz, 1997b, p. 102).

A amplitude e a densidade sociais atribuídas à empresa ao equipará-la a outras instituições das sociedades contemporâneas, como a família, a escola, a igreja ou o Estado,

⁷⁹ Um maior desenvolvimento da, também, designada abordagem do LEST – Laboratoire d’Economie et de Sociologie du Travail – encontra-se na obra clássica de Maurice, Sellier e Silvestre (1982), onde se analisam as diferentes configurações da relação salarial na Alemanha, na França e no Japão.

⁸⁰ Conceito aplicado por Rodrigues à relação salarial (1988b, p. 74). A autora argumenta que a relação salarial é duplamente condicionada pelas dimensões institucional e económica. É autónoma, “na medida em que os factores de construção e de caracterização da relação salarial não podem certamente ser reduzidos àqueles que são pertinentes para a reprodução do capital”. Mas esta autonomia é relativa, “na medida em que as transformações institucionais da relação salarial deparam com os limites que lhes são impostos pela dinâmica do conjunto do sistema económico” (Rodrigues, 1988b, p. 75). O conceito é transferido, na presente argumentação, para a empresa, no sentido de salientar a sua capacidade de actuação autónoma dentro dos limites sociais que lhe são impostos.

resultam numa perspectiva designada de desenvolvimento social e económico das empresas. Protagonizada por Sainsaulieu⁸¹, considera a empresa e, sobretudo, a grande empresa, como a nova instituição parceira na constituição das sociedades actual e futura. Segundo este ponto de vista, o conceito de desenvolvimento económico e social remete para a construção permanente da sociedade num contexto aleatório e altamente imprevisível, com exigências económicas constrangedoras, em que o social já não chega antes ou depois do económico, mas ao cerne da produção, como um verdadeiro cadinho de integração possível entre actores de produção, levando a uma qualidade da sociedade que se tornará um trunfo decisivo da economia (Sainsaulieu, 1997, p. 17) .

A concepção de desenvolvimento económico e social das empresas rompe, do ponto de vista sociológico, quer com as concepções humanistas destinadas a minorar os aspectos mais penosos que marcam o trabalho assalariado na sociedade industrial, quer com as concepções políticas de resolução dos conflitos por via dos compromissos atingidos através das negociações colectivas. A sua proposta orienta-se para uma leitura renovada do papel das empresas como mecanismo de construção da sociedade e de uma dinâmica de coesão social, necessária aos esforços de colaboração entre actores de produção (Sainsaulieu, 1997, p. 18), dadas as alterações a que entretanto se assistem nas formas de conciliar o individual e o colectivo.

Na perspectiva do autor, as empresas contemporâneas, da mesma forma que não são concebidas como comunidades fechadas, também não são perspectivadas como meros veículos de acesso ao consumo. Porém, as técnicas de gestão participativa, utilizadas durante a década de 1980, revelaram-se débeis e sem credibilidade para fazer face à situação de crise económica e social e para reabilitarem as empresas. Deste modo, o problema que actualmente se coloca às empresas é o da consciência de que a sociedade se estabelece por meio de e nas actividades de trabalho que se exercem no seu seio, o que acentua a ideia de reciprocidade: Já não duas sociedades que se observam, a do trabalho e a da sociedade, mas a interdependência desejada

⁸¹ Desde 1985 que, com o apoio ministerial francês e sob impulso de Sainsaulieu, um grupo de cientistas e investigadores oriundos dos diferentes centros de investigação franceses com ligações transdisciplinares à realidade do trabalho e das empresas, reunia regularmente com o objectivo de constituir “uma teoria sociológica da empresa”. Entre os franceses destacavam-se M. Liu, P. d’ Iribarne, M. Maurice, R. Sainsaulieu e D. Segrestein. Entre os estrangeiros, com uma participação menos regular, contaram com M. Bolle de Bal (Bélgica), D. Pimentel (Portugal) e M. Schumann (antiga República Federal da Alemanha), entre outros (Sainsaulieu, 1992, p. 18).

e consciente entre dois tipos de actividades no seio da mesma sociedade global (Sainsaulieu, 1997, p. 22). Este posicionamento leva a que se proponha uma abordagem das empresas que ultrapasse a perspectiva de instauração da democracia industrial, visando um funcionamento participativo sobretudo com objectivos de produção de garantias sociais,

para se encontrar uma nova posição institucional para a empresa na edificação de uma sociedade democrática pós-industrial. [Definir-se] ao mesmo tempo como fonte de produção de sujeitos e como pólo de elaboração de projectos colectivos; ver-se como motor de uma consciência de sociedade interna e externa no trabalho; definir-se como pólo de diálogos e de negociações de parceria entre forças profissionais e culturais claramente reconhecidas; tais são os imperativos do desenvolvimento social de empresas que, para serem eficazes no mercado e na concorrência, devem ter em conta o conjunto das identidades cívicas que lhes são fornecidas pela sociedade na qual tem de conceber um desenvolvimento económico (Sainsaulieu, 1997, p. 22-23).

Trata-se, pois, de reconstituir a sociedade no próprio centro do desenvolvimento económico e no próprio cerne das actividades de trabalho: é desejável que a sociedade comece no trabalho, deixou de começar na «hora de saída» (Sainsaulieu, 1997, p. 22).

As resistências a esta abordagem renovada da empresa são abundantes. Francfort et al. (1995), numa investigação recente sobre os mundos sociais da empresa, inventariaram quatro problemas desta orientação analítica. Detenhamos a atenção nos problemas identificados naquela investigação, a partir da exposição de Sainsaulieu (1997).

O primeiro problema remete para a dicotomia subordinação/controlo *versus* autonomia/dependência. Os novos factores de competitividade pautam-se pelo segundo pólo da dicotomia, opondo-se aos cânones da especialização e hierarquização da OCT. Superar as antigas tradições organizacionais do trabalho em benefício do desenvolvimento da autonomia, da participação e da iniciativa dos sujeitos e dos grupos, exige uma transformação difícil porque de sinal contrário à herança gestionária e à dinâmica assalariada que caracterizou, e continua a caracterizar, as relações sociais de produção da sociedade salarial (Sainsaulieu, 1997, p. 19). Porém, e dado que esta adaptação se impõe por razões económicas, crê-se na sua possibilidade de realização pelo menos a longo prazo.

A este problema associa-se um outro que se traduz na capacidade das empresas integrarem explicitamente nas suas culturas colectivas as diferentes características dos sujeitos e dos grupos que as integram. Como demonstraram os sociólogos das organizações, os jogos dos actores e as diferenças subculturais, quando tidos em conta, foram-no apenas como forças implícitas e informais do funcionamento organizacional. Trata-se agora de atender a estas

forças distintas, às microculturas e aos projectos autónomos de grupos e unidades funcionais ou orgânicas diferenciadas, de modo a promover formas de integração colectiva através de projectos transversais e da produção de uma linguagem comum. Também aqui as tradicionais relações de autoridade, subordinação e controlo são questionadas e redefinidas pelo reconhecimento das interdependências entre autonomias de base (Sainsaulieu, 1997, p. 20).

A mudança, característica permanente do mundo, é outro dos problemas que se coloca ao desenvolvimento económico e social das empresas. Implica que estas se movam de acordo com uma lógica organizacional e de gestão capaz de lidar com a incerteza e, conseqüentemente, com as directrizes das previsões, que substituem a anterior situação de estabilidade. A flexibilidade e a capacidade de aprendizagem para lidar com um futuro incerto e desconhecido contrariam as práticas clássicas habituais pautadas pela rotina, rigidez e permanência e predisõem as empresas a flexibilizar quantitativamente o emprego e a gerir os RH numa lógica individualizada e meritocrática. As divergências entre grupos com lógicas sócio-económicas e culturais diferentes tendem, deste modo, a agudizar-se, exigindo uma dinâmica de negociação, de diálogo e de compromisso entre lógicas divergentes no seio de cada empresa (Sainsaulieu, 1997, p. 21).

O último problema enumerado refere-se às contradições que as empresas têm de gerir nas relações entre o trabalho e a sociedade. Resultado das contradições anteriores, revelam-se na dificuldade das empresas conciliarem modelos de gestão flexíveis – que se traduzem numa tendência para a precarização da relação salarial – com as novas exigências que impõem aos trabalhadores em termos, pelo menos, de envolvimento e de saberes mobilizados. Questiona-se, deste modo, todo um conjunto de situações contraditórias que se traduzem, nomeadamente, na possibilidade de conciliar a motivação dos indivíduos com a constante ameaça de redução de efectivos ou de criar uma cultura de responsabilidade colectiva quando se opta por uma lógica individualista de gestão das carreiras ou, ainda, de garantir a selecção dos melhores profissionais sem excluir os menos aptos. Se durante muito tempo o espaço de trabalho – o ofício/a profissão e a oficina/empresa – permitiu conciliar as lógicas individuais e colectivas ao funcionar como comunidade de pertença identitária de trabalhadores deslocalizados e afastados dos seus meios sociais de origem, actualmente a elevação dos níveis de vida, da educação e de comunicação, a par dos efeitos individualizantes da gestão dos RH e dos perigos de exclusão social pela perda de emprego (Sainsaulieu, 1997, p. 22) questionam a legitimidade absoluta das empresas como vector identitário. Novos vectores de identificação

se afirmam, surgindo uma ambivalência de sentimentos face ao valor do trabalho e do emprego na vida dos sujeitos e, conseqüentemente, da sua dedicação à actividade profissional.

A eles acresce-se, em nossa opinião, a própria concepção de empresa que lhe está subjacente, que induz a raciocínios reificantes da mesma atribuindo-lhe uma responsabilidade social desejável, ainda que de fraca concretização na actualidade, atendendo à perspectiva racionalizadora e neoliberal que a enforma. Com efeito, esta última orienta os modelos organizacionais e gestionários das empresas, particularmente dos grupos transnacionais, mas também das que se encontram subjugadas a estes por via das relações de subcontratação dependentes estabelecidas.

As diversas contradições expostas demonstram os conflitos e a diversidade de interesses existentes no seio das empresas. Esta concepção conflitual das empresas não nega, contudo, o seu papel institucional na sociedade contemporânea; porém, questiona a função quase mítica e mesmo idílica que lhe é frequentemente atribuída. Por um lado, o seu contributo para a construção de uma nova sociedade é um cenário desejável, todavia a sua possibilidade de concretização fica restrita às grandes empresas e, mesmo nestas, constata-se que a cultura de oposição tende a prevalecer face ao paradigma da cooperação. Por outro lado, as transformações a que se vem assistindo na esfera do trabalho e do emprego, com o crescimento do desemprego, do trabalho por conta própria e isolado ou com um pequeno número de assalariados, contribuem para pôr em causa o seu valor extrínseco e intrínseco central e insubstituível, surgindo novos espaços de actividade (e não de emprego), que se posicionam como equivalentes funcionais no domínio dos efeitos de estruturação da vida e dos tempos. Paradoxalmente, a ideologia empresarial afirma-se como o elemento central da sociedade ocidental. Valoriza-se o sucesso, a capacidade de inovação e de risco. Os dirigentes das empresas são os “novos guerreiros” de um conflito planetário que é agora a guerra económica. Nesta, as exigências e os papéis dos assalariados são igualmente mais latos: são eles que produzem, que “combatem” no mercado face à concorrência e que se mobilizam para o cumprimento das regras. As empresas são «os corpos de batalha que protegem as fronteiras contra a invasão estrangeira» (Touraine, 1990 in Thuderoz, 1997b, p. 94) assegurando ao (...) país uma posição forte no mercado internacional (Thuderoz, 1997b, p. 94). Neste contexto, a Sociologia tem o dever de denunciar os problemas e os desaires do desenvolvimento económico e social que a ideologia neoliberal tem causado e equacionar os futuros previsíveis e desejáveis. E a teoria sociológica crítica e pós-moderna tem a responsabilidade de divulgar o carácter de urgência das reformas do mundo empresarial e político, sob pena de não denunciar

desenvolvimentos indesejáveis e de não se posicionar na preparação dos cenários futuros. Todavia, os autores críticos caem amiúde no exagero de perspectivarem um cenário futuro desejável sem terem em conta os condicionalismos presentes e historicamente herdados da realidade empresarial actual, o que se salda em inúmeras acusações acerca do carácter ideológico da mesma. Isto é, por vocação, a instituição empresa não tem caminhado gratuitamente no sentido da promoção do desenvolvimento social e humano, a não ser por efeito das suas necessidades de rentabilização económica. Postula-se, contudo, hoje, que, por razões de melhoria do desempenho económico, é imprescindível a adopção de um paradigma cooperativo em detrimento do conflitual, tendendo a imputar-se paralelamente à empresa uma responsabilidade social decorrente do seu papel institucional contemporâneo. Reifica-se a empresa como se esta tivesse vida própria e autónoma, independentemente das vontades políticas e estratégicas dos seus dirigentes.

A responsabilidade social das empresas pressupõe a capacidade das mesmas para responderem às necessidades e às expectativas da sociedade em geral⁸². Porém, trata-se de uma integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (União Europeia, 2001). Ainda que o objectivo primeiro das empresas seja a obtenção de rentabilidade económica, pretende-se que possam atingi-la não contra, mas a favor da sociedade, ou seja, contribuindo, simultaneamente, para o cumprimento dos objectivos sociais e ambientais, mediante a integração destes na sua estratégia.

Nesta óptica, há uma preocupação com as interacções desenvolvidas entre as empresas e a sociedade, assumindo aquelas a sua «razão de ser» de uma forma mais abrangente, intimamente associada à sociedade envolvente e ao impacto que nela provoca. Emerge (...) 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 (Parente, 1996, p. 90-91).

A responsabilidade social das empresas é operacionalizada a dois níveis de actuação: o domínio interno das empresas, que remete para as práticas socialmente responsáveis que implicam o investimento no capital humano, nomeadamente em termos de formação, motivação organizacional, comunicação e informação, cruzamento entre vida profissional e a

⁸² Para um maior desenvolvimento desta problemática consulte-se, nomeadamente, a obra clássica de Learned, Christensen, Andrews et al. (1969), mais recentemente o Livro Verde sobre a responsabilidade social empresarial (União Europeia, 2001) e Notat (2003, p. 11-28).

vida familiar, diálogo social, saúde, higiene e segurança no trabalho, gestão da mudança, gestão dos recursos naturais e impacto ambiental; o domínio externo, designado igualmente por cidadania empresarial, remetendo para a extensão da intervenção das empresas à comunidade local, ao envolver para além dos trabalhadores, outras partes interessadas, tais como parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e organizações não governamentais que exerçam a sua actividade junto das comunidades locais e no domínio do ambiental (Neves; Rodrigues, 2003, p. 4). É fundamentalmente sobre o primeiro domínio que reflecte este trabalho⁸³, ainda que se constata que em Portugal é a segunda área de actuação que tem adquirido maior visibilidade, devido às estratégias de enriquecimento de imagem institucional e de *marketing* social das empresas que a praticam (Neves; Rodrigues, 2003, p. 12)⁸⁴.

Este registo interventivo, designado como responsabilidade social das empresas numa vertente, e como desenvolvimento social e económico noutra, é perspectivado como solução para os problemas de crise, que só é possível realizar se se atribuir maior autonomia às empresas, considerando-as não mais só como sociedades de capitais ou de produção estática, mas como sociedades de acção colectiva de carácter económico (Sainsaulieu, 1987, p. 346).

O seu poder e autonomia vão ser reconhecidos, como já foi referido, no âmbito da própria teoria económica onde, até então, todo o funcionamento económico se reduzia a simples mecanismos de mercado.

⁸³ Estudos recentes (Neves; Rodrigues, 2003) demonstram que o conceito de responsabilidade social em Portugal definido no quadro das estratégias das empresas é novo, tendo vindo a substituir o tradicional conceito de donativo, de patrocínio e de “caridade” não apenas como uma política de filantropia, mas como um modo das empresas garantirem o seu desenvolvimento de forma sustentada.

⁸⁴ Veja-se, por exemplo, a formalização assumida pelas práticas de cidadania empresarial através da criação de uma associação sem fins lucrativos denominada de Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) pelas empresas aderentes, fundamentalmente por parte de grandes empresas. Estimou-se em cerca de 110 organizações, entre estas 70 empresas, aquelas que fazem parte de organizações de apoio e divulgação de práticas de responsabilidade social (Neves; Rodrigues, 2003, p. 7).

CAPÍTULO 2

PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL. TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E GESTIONÁRIAS DO NOVO PARADIGMA PRODUTIVO INDUSTRIAL

A reflexão acerca da nova concepção de empresa, objecto de produção científica no âmbito da Sociologia e da Economia, ocupou as primeiras páginas desta dissertação. Enunciou-se as origens desta nova concepção, a qual é inseparável das transformações ocorridas no sistema capitalista mundial, com a afirmação de novos factores de competitividade de natureza intangível, profundamente dependentes da qualidade dos RH das empresas. Ambas as disciplinas tendem a propor uma concepção de empresa inserida na sociedade e uma representação da empresa enquanto instituição complexa que se impõe pela sua eficiência dinâmica, através das transformações nas suas formas organizacionais. É o enfoque na mudança organizacional que retém a nossa atenção nesta investigação.

É intenção, neste capítulo, discutir como a empresa, enquanto instituição central das sociedades contemporâneas, é ela própria motor das transformações que ocorrem no seu interior, de forma a posicionar-se, a acompanhar e a antecipar as mudanças que se verificam na sociedade e na economia em geral. A problemática da mudança vai ocupar um lugar chave. Discute-se a pertinência heurística deste conceito em alternativa ao de inovação, recusando-se este último pelo seu carácter ideológico e gestionário. Propõe-se uma análise dos diferentes paradigmas sociológicos de análise das mudanças nas empresas, destacando-se, em articulação com as condições sociais já enunciadas no primeiro capítulo, as condições teóricas que fazem emergir a actual centralidade desta problemática sociológica.

Dedica-se este capítulo à conceptualização do processo de mudança organizacional. Temática central de análise desde que a Sociologia fez a sua entrada no mundo académico, permite uma ruptura com as perspectivas tecnicistas e economicistas da mudança, remetendo para práticas de democratização e de organização do trabalho conformes com as expectativas contemporâneas de “cidadania organizacional” (Moura, 1997). Uma dupla articulação entre práticas organizacionais e gestionárias de mudança é proposta através do conceito nuclear desta pesquisa: a gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Esta variável compósita é debatida tendo por referência os diferentes modelos e estratégias-tipo de mudança organizacional, os quais têm subjacente concepções distintas do papel dos RH nas empresas.

Finalmente, reflecte-se sobre a relação entre os processos de mudança organizacional e a transição de um cenário de estabilidade económica e social, caracterizado pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para um cenário de mudança, incerteza e imprevisibilidade, onde tende a ganhar forma o modelo da variedade e o paradigma da cooperação.

Esta problematização define o espaço de visibilidade teórica para a abordagem da questão principal da pesquisa em que procuramos perceber as relações que, no seio das empresas, se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional. O objectivo geral do trabalho consiste em perceber como as práticas de carácter organizacional e gestor, resultantes dos modelos adoptados, respectivamente ao nível da organização e do conteúdo do trabalho e das práticas de gestão dos RH, incluindo-se nesta últimas os modelos de gestão directa, podem ser mais ou menos favoráveis à aprendizagem de saberes e à mobilização de competências.

Neste sentido, os processos de aprendizagem e de construção social das competências profissionais, bem como da sua gestão, são encarados numa vertente organizacional, para além da vertente individual. É unicamente sobre a primeira que nos debruçamos neste capítulo.

1. PROBLEMATIZAÇÃO SOCIOLOGICA DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO E DE MUDANÇA

1.1. PARA UMA RUPTURA COM OS DISCURSOS IDEOLÓGICOS SOBRE A INOVAÇÃO

O termo inovação populariza-se e adquire visibilidade com as alterações técnico-económicas que marcaram a década de 80 do século XX nos países ocidentais. Começou a ser utilizado no domínio das políticas económicas de desenvolvimento, particularmente no âmbito das políticas industriais e tecnológicas (Guimarães, 1998), com objectivos instrumentais. Nesta linha, encontrava-se afecto à produção de conhecimentos na área económica e assumia uma dimensão eminentemente tecnológica.

Até aos finais de 1970, imperava, quer em termos de discurso científico, quer do senso comum, o uso do conceito de mudança. O conceito de inovação sucede-lhe e, de alguma forma, substitui-o, ao assumir um sentido conotativo que o identifica com as transições que marcaram a passagem para o actual paradigma técnico-económico caracterizado por uma nova

relação salarial e por um novo sistema produtivo, pautados pelos princípios da flexibilidade. Associa-se a uma nova configuração económica, em que os países industriais avançados se projectam num cenário potencial da economia baseada no conhecimento, cujo suporte principal radica no progresso científico e tecnológico interligado à mais avançada criatividade empresarial (Guimarães, 1998, p. 91).

Apesar das transformações associadas ao conceito de inovação, hoje utiliza-se a expressão inovação (...) para designar aquilo que há uma década atrás se chamava de «mudança», tendo sempre, mais ou menos subjacente, o sentido de um benefício social e societal de carácter quase sempre urgente (Oliveira, 2003, p. 2). Ou seja, ainda que com conteúdos substantivos e processuais diferentes, os conceitos de mudança e de inovação dão conta dos factores que, em conjunturas históricas distintas, garantem a capacidade das economias, em geral, e das empresas, em particular, fazerem face aos constrangimentos ambientais externos e internos.

Compreende-se a atracção que esta temática tem exercido nas últimas décadas, quer ao nível empresarial, quer enquanto objecto de estudo das diferentes ciências. Os discursos gestionários apoloéticos da inovação como fonte sustentável de vantagem competitiva e como algo intrinsecamente positivo multiplicam-se. No domínio científico, a problemática da inovação é tratada pela Engenharia, pela Ciência Política, passando pela Economia, pela Psicologia e pela Sociologia¹. Estas análises acabam, no entanto, muitas vezes, por reproduzir o discurso ideológico desejável da inovação, tratando a problemática de forma pouco neutra e rigorosa e/ou de forma redutora e limitada. A exploração da complexidade e da multidimensionalidade do conceito é ilustrada pelo facto de, no seio das ciências sociais, este campo de estudo tender a autonomizar-se e a dar origem à institucionalização de novas especializações, nomeadamente a Economia e a Sociologia da Inovação.

Os objectos teóricos que as ciências sociais constroem acerca da problemática da inovação, ainda que diferenciados, são complementares. Apesar dos desenvolvimentos autónomos, as disciplinas em causa e, no seu seio, as respectivas especializações, partilham conceitos e metodologias e enriquecem as suas análises com os contributos recíprocos. Não interessa neste trabalho explorar os objectos científicos construídos por cada uma das ciências sociais a partir do fenómeno social da inovação, mas tão só discutir alguns dos aspectos que merecem destaque e atenção cuidada, dado o contributo para a construção do quadro teórico enformador da análise desenvolvida.

¹ Para ilustrar a riqueza, a complexidade e a teia de assuntos que se integram no conceito de inovação, v., nomeadamente, Fonseca, Cunha e Gonçalves (1996) onde se desenvolve uma síntese acerca dos diversos enfoques disciplinares.

Salienta-se que a faceta de análise privilegiada nos estudos sobre a inovação, inclusive os sociológicos, tem sido a inovação tecnológica², sendo recente a abordagem da temática ao nível das outras dimensões, nomeadamente a dimensão organizacional³ e sociocultural⁴. É neste sentido que aponta o *Livro Verde sobre a Inovação*, onde se afirma que uma das principais deficiências dos sistemas de inovação europeus se situa ao nível da inovação organizacional, o que não permite renovar modelos actualmente ineficazes que subsistem em muitas empresas (Comissão Europeia, 1995, p. 16-17). Assim sendo, as condições sociais vêm prevalecendo, orientando e determinando os interesses científicos.

O equacionamento do conceito de inovação numa perspectiva não apenas económica, mas igualmente sócio-organizacional remonta a Schumpeter (1934). No quadro da teoria económica neoclássica considerava-se a inovação fundamentalmente como uma mudança técnica, tida como variável exógena ao funcionamento económico. A inovação era entendida na perspectiva daquilo que hoje se designa por inovação no processo, ou seja, uma mudança orientada para o aperfeiçoamento dos equipamentos técnicos produtivos. A inovação no produto só mais recentemente é reconhecida no âmbito da economia, após ser retomada a proposta de Schumpeter que, à sua época, constituía uma excepção ao paradigma dominante.

² A dimensão tecnológica da inovação remete para as mudanças no processo e no produto que pressupõem a existência de infra-estruturas de produção de conhecimentos científicos e/ou empíricos úteis e aplicáveis às actividades económicas. São dois os domínios formais dos saberes disciplinares que têm um papel central neste tipo de inovações: os diversos ramos da Engenharia (desde os mais clássicos, como é o caso da Engenharia Mecânica, aos mais recentemente constituídos, como, por exemplo, a “Engenharia” Publicitária) e as áreas da criação e do *design*, aos quais compete o processo de invenção, ou seja, a concepção da ideia, do modelo de um novo produto, processo ou sistema; a Economia e a Gestão que garantem a passagem da invenção à inovação, ao dedicarem-se à análise das condições de viabilização da aplicação comercial do conceito. Ou seja, nem todas as invenções se traduzem em inovações, na medida em que estas últimas dependem da possibilidade de exploração comercial e não apenas da concepção e criação da ideia ou do conceito, pois só a sua operacionalização e a sua viabilização comercial constituem condições para transformar a invenção em factor de criação de riqueza (adaptado de Guimarães, 1998, p. 98).

³ A dimensão organizacional da inovação remete para as mudanças nas condições e métodos de trabalho, nos modos de relacionamento e de entendimento entre sujeitos e grupos sociais com interesses divergentes, bem como para as mudanças na configuração dos mecanismos funcionais, processuais e decisoriais. A Gestão, a Sociologia e a Psicologia constituem os saberes disciplinares formais com um papel central neste tipo de inovações (adaptado de Guimarães, 1998, p. 98) por se tratarem de mudanças centradas nas estruturas organizacionais e gestionárias.

⁴ A dimensão sociocultural da inovação remete para as mudanças centradas sobre as pessoas, incidindo sobre os valores subjacentes às atitudes e comportamentos.

Para este economista, no quadro empresarial, inovar é atingir realizações que permitam «reformular ou revolucionar as rotinas de produção, tirando proveito de uma invenção ou, mais genericamente, de uma possibilidade inédita (Schumpeter, 1951, p. 229 citado por Oliveira; Moura, 1999b, p. 11). A definição de Schumpeter faculta uma conceptualização de inovação num sentido mais lato, ultrapassando a mera inovação tecnológica. Segundo Kanter (1983), permite pensar a inovação como «o processo de trazer e pôr em uso, qualquer forma de resolução de problemas (in Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 195). As novas formas de resolução de problemas não se restringem à área tecnológica, ou seja, à aplicação directa de conhecimentos de carácter científico e/ou empírico e à produção de novos ou melhores produtos e processos. A inovação pode ser equacionada como uma forma diferente da fazer as coisas (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p 194), aos níveis organizacional e sociocultural. Deste modo, a inovação deve ser pensada nas suas diferentes dimensões como variável endógena na análise dos processos económicos.

De acordo com a problematização conceptual exposta, e embora não se defenda uma total homologia entre os conceitos de mudança e de inovação⁵, prefere-se usar neste trabalho o conceito de mudança. São várias as razões que, interligadas entre si, justificam a opção: (i) o conceito de mudança é menos ambíguo e neutro de acordo com a necessidade de contextualização espaço-temporal concreta. Por um lado, vimos como o conceito de inovação se encontra afecto a uma época histórica e a um contexto económico específicos: a realidade económica dos países centrais a partir do último quartel do século XX. Por outro lado, em todas as épocas e espaços existem inovações que mantêm o seu carácter de originalidade até ao momento da sua difusão alargada, altura em que são apropriadas socialmente e perdem a vertente inovadora. Ora, esta apropriação não é generalizável, para além de assumir ritmos e objectivos diferentes nas diversas sociedades – o que é inovado para umas num dado momento pode não ser para outras. Deste modo, se em vez do conceito de inovação se utilizar o de mudança, afere-se as transformações em análise em relação ao seu contexto espaço-temporal particular; (ii) a inovação implica uma dimensão de novidade e de originalidade de cariz radical ou incremental⁶, determinante do ponto de vista dos mecanismos

⁵ Como postulam alguns autores, nomeadamente Frost e Egri (1991 in Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197) que consideram os dois conceitos como sinónimos.

⁶ Tipificação clássica baseada na proposta de C. Freeman e C. Perez (1988, p. 38-66). Uma inovação é incremental quando incorpora alguns novos elementos em relação a produtos, processos ou sistemas anteriores, mantendo a sua estruturação básica inicial; todavia, não se limita a uma simples cópia ou imitação de produtos,

de mercado, contudo pouco decisiva do ponto de vista organizacional e sociocultural. Ora, a mudança, apesar de nem sempre ser inédita, pode constituir uma manifestação evolutiva relevante. Em termos absolutos, a inovação ocorre uma única vez,

o que significa que o comportamento inovador deve ser atribuído à organização que primeiramente introduziu a inovação no mercado e consumou o processo de troca (de um novo produto, processo ou sistema), ou à organização que adoptou uma nova configuração ou processos internos (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197).

Neste sentido, todas as inovações podem ser consideradas mudança, mas o inverso não é verdade – o retorno a condições anteriores é uma mudança que não pode ser considerada uma inovação, pois não é mais inédita (Fonseca, J. M; Cunha, M. P. , Gonçalves, F., 1996, p. 197); (iii) o conceito de inovação, como já foi referido, encontra-se enraizado no passado recente do mundo ocidental e transporta em si os gérmens do futuro, nomeadamente em termos de antecipação das necessidades e da capacidade de as influenciar. Este raciocínio é igualmente válido para o conceito de mudança, no sentido em que esta pode ter um pendor pró-activo. Porém, pode tratar-se de uma pró-actividade não inédita ou remeter mesmo para uma situação de mera reactividade. Em qualquer das situações, está-se face a alterações cujas origens e propostas podem ser já longínquas, manifestando-se contudo social e organizacionalmente significativas, sendo esta vertente que interessa analisar sociologicamente; (iv) o âmbito organizacional a que se aplica o conceito de mudança nesta investigação é uma das áreas em que a opção por modelos e estratégias de mudança assume um cariz frequentemente tecnocêntrico e economicista para que se possa classificar os seus impactos sociais como positivos, pressuposto inerente ao conceito de inovação. A este propósito retenha-se a concepção de Moura quando afirma que inovar é também alargar a esfera da

processos ou sistemas anteriores. A sua origem não são as actividades de I&D propriamente ditas, mas as sugestões resultantes de saberes aplicados de engenheiros, técnicos e utilizadores. Ainda que não tenham grande impacto económico, as mudanças conjugadas entre si podem estar na origem de grandes ganhos de produtividade. A inovação é radical no caso de um fenómeno de grande impacto e novo, completamente distinto dos anteriores produtos, processos ou sistemas e que, resultado de esforços de I&D, abre caminho para novos mercados e novas oportunidades de investimento. Os autores acrescem a estes dois tipos de inovação, por um lado, as mudanças de “sistema tecnológico” que resultam da combinação entre inovações radicais e incrementais nos diferentes domínios – incluindo as dimensões organizacional e gestionária – que, por se tratarem de grandes mudanças, dão origem a novos sectores económicos e afectam os outros; e, por outro lado, as mudanças de “paradigma técnico-económico” ou as “revoluções tecnológicas”, resultantes de modificações profundas de onde emergem novos sistemas tecnológicos que alteram o funcionamento conjunto da economia.

actuação empresarial aos aspectos organizacionais e sociais, tomando o ser humano como um potencial estratégico a desenvolver e legitimando socialmente a empresa como uma das instituições centrais da sociedade (1997b, p. 304), o que implica uma estratégia antropocêntrica de gestão da mudança.

A mudança é definida neste trabalho como um processo e um meio para se atingirem determinadas realizações empresariais que passam pela resolução de problemas de maneira nova, abrangendo diferentes vertentes técnicas e económicas, gestionárias, organizacionais e socioculturais, dado que se considera a empresa enquanto “complexo organizacional”, integrado por trabalhadores, recursos materiais e técnicos, sistemas de relações entre indivíduos e grupos e composto de decisões estratégicas, táticas, administrativas e operacionais (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7). Opta-se, deste modo, por uma definição da mudança na linha do que Kotler propõe para o conceito de inovação, isto é, como qualquer bem, serviço ou ideia que é *percebido* (...) como sendo novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova, para a empresa que a desconhecia e/ou não a implementava (Kotler, 1999, p. 305). Preferiu-se, contudo, usar o conceito mais neutral e com menor carga ideológica de mudança. Nesta, podem integrar-se os processos de imitação e os processos de adaptação (ou não) às especificidades empresariais, ou seja, a sua “naturalização” pelas empresas, no sentido de as transformarem e adaptarem de acordo com a peculiaridade do contexto empresarial em que se enraízam (adaptado de Oliveira; Moura, 1999b, p. 7).

1.2. DA ESTABILIDADE À MUDANÇA – AS CONVERGÊNCIAS TEÓRICA E SOCIAL DE ENFOQUE MULTIDIRECCIONAL

1.2.1. PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS DE ANÁLISE DA MUDANÇA NAS EMPRESAS

A omnipresença da mudança evidencia-se no actual panorama económico mundial, tornando-a num dos temas que mais preocupa quer políticos e técnicos, quer dirigentes empresariais e assalariados, quer académicos e cientistas, como se deixou patente no capítulo anterior. Considerada, no período imediato ao pós Segunda Grande Guerra, um fenómeno descontínuo relativo a projectos isolados e periódicos de carácter excepcional, a mudança é hoje contínua e inserida num contexto caracterizado pela fluidez, pela mutabilidade e por fluxos permanentes (Stacey, 1998a). A sua amplitude e crescente velocidade imprimem novas dinâmicas ao mundo empresarial, doravante conceptualizado por referência a envolventes

voláteis e efémeras, marcadas pela instabilidade, pela imprevisibilidade e pela incerteza⁷. Ao impulsionar-se constantemente a mudança, colocam-se continuados reptos às práticas empresariais e aos domínios científicos que as analisam.

A produção científica no domínio da Sociologia acompanha as transformações sociais globais. Dois paradigmas foram ganhando força, sucedendo-se. Da abordagem inicial da mudança, como momento de crise e caos, transita-se para um novo paradigma de análise cujos pressupostos teórico-ideológicos se baseiam numa perspectiva optimista e positiva da mudança (Dubuisson; Kabla, 1996). Analisemos, em primeiro lugar, a evolução paradigmática, para, de seguida, centrar a atenção no actual contexto de mudanças empresariais.

Os estudos sociológicos pioneiros sobre a mudança abordam-na essencialmente sob a dimensão tecnológica. Analisa-se, por exemplo, entre os anos 50 e 60 do século XX, no âmbito da Sociologia do Trabalho francesa, a relação entre o progresso técnico e a evolução do trabalho. A mudança é concebida como um estado de perturbação e desordem, revelador de outro tipo de fenómenos que interessam mais directamente ao sociólogo, nomeadamente as consequências das transformações técnicas sobre a evolução do trabalho. Estudam-se as greves e os conflitos sociais. É o caso da obra de Serge Mallet (1963) acerca das reivindicações sobre o controlo da gestão por parte da “nova classe operária”, com a introdução de inovações tecnológicas; ou da análise de Friedman (1950), que intitula uma das suas obras *Para onde vai o trabalho operário?*. Apesar de influenciadas pelo pensamento marxista, estas obras não deixam de associar a mudança a crises, entendidas como momentos de ruptura e de conflito que asseguram a passagem de um estado de estabilidade a outro. Assim sendo, é uma abordagem parcialmente marcada por um paradigma consensualista, característico da corrente funcionalista americana.

No actual paradigma da Sociologia, as problemáticas invertem-se. A mudança adquire um estatuto positivo face à estabilidade. A inovação como processo de mudança permite compreender como os estados organizacionais se modificam, como emergem novos estados organizacionais e como se estabilizam pela criação de novos dispositivos e regras. Neste quadro, a inovação é entendida como um jogo de actores, interessando à Sociologia compreender como se estabilizam certos dispositivos, isto é, como se constroem e desaparecem, como se negociam e se transformam. Esta é uma das razões pela qual, segundo

⁷ As referências bibliográficas relativas a estas problemáticas são bastante extensas. Para além das já citadas no capítulo anterior, destacam-se outras vocacionadas para o tratamento específico das mudanças ao nível empresarial. Entre estas refira-se: Teixeira (1994); Trindade (1994); Ribeiro (1996); Cunha (1997/98); Cowling; Mailer (1998); Stacey (1998a); Urze (1998); Faria (1999); Guerreiro (2000); Kovács (2002).

Dubuisson e Kabla (1996), a inovação ou a mudança se constituem na Sociologia mais como um terreno do que como um objecto de análise. Não se estuda a mudança em si mesma, mas fundamentalmente os seus efeitos e os processos interactivos que a rodeiam. A Sociologia tem ainda a particularidade de estudar a inovação de uma forma transversal, fazendo apelo às várias Sociologias especializadas⁸, para além da Sociologia da Inovação. A ênfase é, então, colocada no conjunto de fenómenos da vida social associados ao processo de mudança, com as suas diversas formas e diferentes implicações na vida social.

A partir da década de 1970, intensificam-se as abordagens das relações entre a introdução das TIC e o emprego, as qualificações profissionais, as condições de exercício da actividade laboral e a organização do trabalho. A análise destas temáticas acentua-se nos anos 80 e 90, ainda que nesta fase os sociólogos não se preocupem com a inovação propriamente dita, mas com as consequências da sua aplicação e difusão em contextos de trabalho, isto é, quando incorporada em determinados equipamentos e procedimentos técnicos. A problemática da resistência à mudança tem ocupado um lugar central nos estudos sociológicos, reflectindo a preocupação com a introdução indiscriminada das TIC, bem como, com a necessidade de as articular com processos de mudança organizacional e social.

Parece, contudo, que no momento actual, o discurso sociológico sobre a mudança está desactualizado. Por um lado, continua preso a uma concepção de mudança isolada e periódica quando, particularmente nas grandes empresas, a mudança já não pode ser entendida como uma fase, na medida em que é um estado contínuo e permanente. Dentro desta nova concepção, questiona-se, por exemplo, a validade de estudos sobre a avaliação de impactos, muito influenciados pela necessidade de avaliação de programas da UE. Trata-se de análises que têm subjacente um raciocínio estático que concebe a mudança como uma etapa e não como um movimento contínuo. Ora, a mudança é, de facto, um processo. Não é uma fase de um processo que será rapidamente ultrapassado, originando um novo estado de estabilidade, este, sim, característico do “normal” funcionamento das empresas. A realidade empresarial encontra-se num estado de mudanças sucessivas, intermináveis e quotidianamente presentes nas suas diversas vertentes, sendo impossível isolar causas e consequências, dado que estas se cruzam e interinfluenciam.

⁸ Desde os processos de reabilitação urbana, por via da inovação no comércio tradicional, estudados no âmbito da Sociologia Urbana, até aos processos de inovação tecnológica e organizacional, no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, todas as Sociologias especializadas tendem a interessar-se pela problemática da inovação, uma vez que ocupa um papel central na transformação das sociedades.

Por outro lado, o discurso sociológico tem enfatizado a mudança tecnológica, cuja análise se banalizou pela ausência de respostas lineares acerca das suas implicações. Porém, aquela é frequentemente mais lenta – até porque exige investimentos avultados – do que a produção sociológica permite antever, situação que resulta particularmente das preocupações com os seus impactos na supressão de postos de trabalho e no aumento da produtividade. Estas preocupações têm dado origem a interpretações abusivas que concluem pela intensificação do desemprego decorrente dos processos de mudança tecnológica. Porém, estas tendências não são determinadas tecnologicamente, estando dependentes, nomeadamente, de decisões de gestão dos RH ao nível dos subsistemas de emprego e de mobilidade, e de formação, não sendo, por isso, incompatíveis com estratégias de transferência sectorial de assalariados ou de requalificação profissional. Ainda assim, o privilégio atribuído às mudanças tecnológicas em termos analíticos resulta da tendência para se privilegiar esta dimensão no espírito e nas práticas empresariais.

As mudanças organizacionais, por sua vez, tendem a ter menos visibilidade, o que decorre frequentemente da ausência de custos ou dos poucos recursos financeiros e humanos envolvidos, e também do facto de serem práticas gestionárias de aplicação mais recente⁹. Porém, o actual contexto exige progressos que questionem os “modos de fazer” e “de organizar” as empresas. Encontrar fontes e vias de melhoria, recorrendo a experimentações de novas soluções gestionárias e organizacionais, fazem da mudança organizacional o quotidiano das grandes empresas. Contudo, as repercussões destas práticas de mudança não são directas e explícitas, ainda que a médio prazo possam produzir consequências tão atemorizadoras como as tecnológicas. Os seus efeitos têm sido alvo de menor atenção em termos de análise científica e estão menos dramatizados em termos do discurso do senso comum, na medida em que tendem a ser vividas exclusivamente no interior das empresas, ao invés da mudança tecnológica que perpassa para o exterior por via dos movimentos sindicais e dos meios de comunicação de massa.

Na actualidade das grandes empresas, as mudanças organizacionais estão presentes diariamente mesmo em áreas outrora estabilizadas e reproduzidas ao longo do tempo, como é

⁹ Desde a revolução industrial que os equipamentos técnicos foram alvo de contestação pelos assalariados. Relembrem-se, a título de exemplo, os movimentos ludistas do século XVIII-XIX em Inglaterra, situação que só encontra paralelo, em termos organizacionais e gestionários, com as reconversões industriais dos anos 80 do século XX nas regiões deprimidas da Europa Ocidental, nomeadamente no Vale do Reno e na região do Rhür na Alemanha ou na Cantábria e no País Basco em Espanha, entre outras. Para um maior desenvolvimento, cf. Aydalot (1984).

o caso do *lay-out* produtivo. Trata-se de mudanças continuadas que procuram configurações organizacionais e gestionárias mais ajustadas aos ambientes externo e interno. Pela sua maleabilidade e economia de recursos, permitem reajustamentos permanentes com a introdução de novas modificações, com rupturas de algumas e interrupção de outras, com avanços e retrocessos constantes. A instabilidade daqui resultante cria ansiedade e descontentamento a uns, funcionando como mecanismos de motivação, fonte de aprendizagem e envolvimento para outros.

Ainda em termos de evolução paradigmática, destaca-se a partir da última década do século XX, o centramento da Sociologia no estudo dos sistemas nacionais de inovação, dos sistemas de I&D, da transferência tecnológica, das redes regionais de inovação e todo um conjunto de instituições associadas a estes dispositivos nos domínios das políticas públicas de ciência e tecnologia.

As análises sociológicas desenvolvidas tendem a não separar conteúdo e contexto das mudanças. Descrevem os fenómenos, os processos e os mecanismos em presença, de modo a explicar de que forma uma regra, uma prática ou uma técnica emergem, se estabilizam e se difundem, bem como se materializam nos objectos e se incorporam nas práticas, tendo em conta todos os dispositivos que as exprimem e os actores envolvidos, isto é, as dimensões da institucionalização e da interacção (Dubuisson; Kabla, 1996).

Neste estudo, propõe-se uma abordagem que pretende ultrapassar a mera análise dos impactos da mudança para centrar a análise nos próprios processos de vivência e de participação nas mudanças, entrosando os factores técnicos, económicos, socioculturais presentes nestes complexos processos de mudança que estão omnipresentes nos contextos laborais quotidianos analisados.

1.2.2. DA ORGANIZAÇÃO SEQUENCIAL À ORGANIZAÇÃO INTERACTIVA – OS PRINCÍPIOS DAS MUDANÇAS EMPRESARIAIS

A alteração paradigmática que marca a abordagem sociológica da mudança é alimentada pelo carácter complexo, acelerado e instável das mudanças sociais actuais e das mudanças empresariais, em particular – as quais estão na origem, como já foi referido, da substituição do conceito de mudança pelo de inovação. Centremos a atenção nas mudanças empresariais.

As constantes mudanças verificadas, sobretudo, nas últimas décadas do século XX, nos ambientes sociocultural, económico, tecnológico e político que envolvem as organizações e

dos quais estas fazem parte¹⁰, reclamam uma crescente flexibilidade e uma maior criatividade organizativas com objectivos de concretização de estratégias de adaptação rápida. Do ponto de vista empresarial, destaca-se, no mundo em mudança que se descreveu no capítulo anterior, a intensificação da concorrência com o surgimento de novas formas de competitividade numa economia globalizada, pautada por exigências de mercados cada vez mais dinâmicos e instáveis em que emergem novos padrões de consumo, bem como alterações significativas dos comportamentos, das atitudes e das expectativas dos consumidores, dos investidores e dos trabalhadores. Nas palavras de Cohendet, Krasa e Llerena (1988 in Parlier, 1995, p. 7), estas características do mercado promovem uma passagem, que actualmente se encontra em consolidação, de um modelo de produção estandardizado para um modelo de variedade e de uma organização sequencial para uma organização interactiva (1988, in Parlier, 1995, p. 48), onde se torna decisivo o tríptico custo, qualidade e prazo, mas, sobretudo, a capacidade de reagir rapidamente, de inovar e de antecipar os comportamentos dos clientes.

Saliente-se que se trata de um processo de transição empresarial ainda em curso e longe de consolidação. Ao contrário do que os discursos deixam antever, recusa-se a existência de uma transformação definitiva e absoluta de um modelo da produção e organização noutro. Defende-se, antes, uma passagem progressiva de um a outro que se vem delineando nas empresas de vanguarda. A grande maioria das empresas é caracterizada pela coexistência de

¹⁰ Freire considera que

a entidade económica e social que é a empresa não tem condições para, por meros fenómenos de mudança, provocar alterações na sociedade global, constituindo, ao invés, um espaço de recepção e incorporação de mudanças que provêm dessa mesma sociedade global (comportamentos dos indivíduos, ideias, etc.). Há, aqui, entre empresa e sociedade, uma relação essencialmente assimétrica e unívoca (Freire, 2002a, p. 139).

Neste trabalho partilha-se parcialmente esta posição: por um lado, considera-se possível e viável que algumas das mudanças internas às organizações se repercutam na sociedade global. Refira-se, por exemplo, a elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, como resultado da participação das empresas em programas de educação de adultos, ou a promoção de um envolvimento e participação societal local como reflexo da extensão das actividades de lazer ou de educação ambiental fomentadas pela própria organização na região/local. A sociedade pode incorporar estas mudanças no sentido em que se traduzem num enriquecimento dos cidadãos e da região/local de inserção das empresas. Por outro lado, concorda-se que a actuação das empresas neste sentido é ainda muito restrita, sobretudo em Portugal. Veja-se a este propósito, nomeadamente, a baixa taxa de participação em educação e formação contínua em Portugal em relação aos restantes países do OCDE (OCDE, 2003) (disponível em 28.10.2003 em <http://www.oecd.org>, Education at a Glance: OECD Indicators - 2003 Edition, chapter 3, indicator 4, table C.4.1.).

elementos dos dois modelos, com traços do modelo da estandardização ou sequencial e indícios do modelo da variedade ou interactivo.

Sinteticamente, o modelo da produção estandardizada ou da organização sequencial, que teria dominado até à década de 1970, define-se pela estabilidade, pelo crescimento constante, pela procura simples e pela concorrência baseada no preço, beneficiando de economias de escala. Corresponde-lhe uma organização do trabalho de cariz tayloriano-fordiano, na qual prevalece uma parcelarização acentuada do trabalho. Os trabalhadores são meros executantes de tarefas estandardizadas e simples, não sendo necessário desenvolverem qualquer aprendizagem especializada ou técnica durante a sua actividade de trabalho. A este modelo sucede uma organização interactiva ou o modelo de variedade. Neste, a concorrência baseia-se na qualidade, no prazo e no serviço prestado, na medida em que a procura se torna mais exigente e diversificada. Procura-se estandardizar a montante do sistema produtivo, para permitir a diversificação a jusante, o que implica conceber a organização e o funcionamento das empresas com objectivos de flexibilização. Esta flexibilidade pretende-se dinâmica, permitindo reagir continuamente, no tempo, às variações do ambiente, e exige do decisor capacidade de fazer face a uma incerteza que releva dum processo temporal de aprendizagem (Cohendet; Krasa; Llerena, 1988 in Parlier, 1995, p. 47). A economia da variedade conduz as empresas a privilegiarem a flexibilidade¹¹, para a qual a capacidade e, mais fundamentalmente, a rapidez de aprendizagem são factores determinantes. Reclama-se para as empresas o desenvolvimento de capacidades de transformação rápida, quer da sua estrutura produtiva e aos níveis da quantidade, qualidade e tipo de produção, quer dos seus modelos organizacionais e gestionários. Neste sentido, a cultura de produtividade, de qualidade total e do serviço ao

¹¹ O conceito de flexibilidade é ambíguo, revestindo-se de uma multiplicidade de formas e aspectos. Para um desenvolvimento dos diferentes sentidos do conceito, v., nomeadamente, Cardoso (1999). A título ilustrativo, cite-se que Parlier refere que as formas de flexibilidade tendem a afectar todos os níveis da empresa: (i) o nível estrutural (conduz à reconfiguração da estrutura das empresas com o surgimento da “empresa-rede”, baseada nas diferentes modalidades de *outsourcing* e com uma multiplicidade de relações cliente-fornecedor); (ii) o nível industrial (remete para o desenvolvimento de técnicas que permitem reduzir grande parte dos factores de custo, melhorando, simultaneamente, a qualidade e a adaptabilidade da produção); (iii) o nível organizacional (melhoria da reactividade, resultado de uma maior autonomia no trabalho); e (iv) o nível gestionário (remete para os novos modos de gestão dos RH que permitem uma adaptação do volume de mão-de-obra e um desenvolvimento de competências) (Parlier, 1995, p. 49-50). O trabalho em curso pode ser equacionado como uma forma particular de abordagem da flexibilidade aos níveis organizacional e gestionário, ainda que em íntima ligação com o nível industrial e estrutural.

cliente revelam-se factores críticos do desempenho organizacional (Caetano, coord., 1999, p. 19).

Entre os factores de competitividade que as empresas vão procurar explorar, ganha peso a convicção de que os recursos humanos são um (o?) factor básico de competitividade, já que depende deles a potencialização dos demais (Rodrigues, 1991b, p. 11). É deste reconhecimento – que não é novidade no domínio das ciências sociais¹² – e de um conjunto de aspectos conjunturais que, entretanto, se transformaram numa estrutura desfavorável às anteriores fórmulas de racionalização taylorista, que se desencadeia um movimento que, a partir de 1970, assume uma índole gestonária e introduz a necessidade de mudanças empresariais ao nível organizacional e da gestão dos RH. Este novo movimento tende a combinar as vertentes que classicamente se integram na gestão dos RH com as da organização do trabalho, definindo-se como um conjunto de políticas e práticas que garantem que o desempenho dos RH no interior das empresas contribui para a prossecução dos seus objectivos, abrangendo todas as acções e decisões que afectam a relação entre as organizações e os seus assalariados (Caetano, coord., 2000).

Porém, tais políticas e práticas não assumem uma tendência clara e linear. São alvo das mais diversas contradições e paradoxos, coexistindo, no seio das empresas, acções de sentidos opostos das quais resultam efeitos de polarização e segmentação dos trabalhadores, como se deu conta no capítulo anterior¹³.

Existe, de facto, uma pluralidade de opções possíveis, as quais dependem da concepção prevalente do papel dos RH nas empresas e da lógica de valorização ou desvalorização dos mesmos que orienta as políticas de gestão. Convém reter que das lógicas economicistas e funcionalistas orientadas pelos princípios da flexibilidade defensiva, de carácter fundamentalmente quantitativo e de precarização da relação salarial, às lógicas participativas, em que prevalecem os pressupostos da flexibilidade ofensiva e pró-activa de carácter qualitativo e de garantia de estabilidade da relação salarial, existem muitas combinatórias possíveis que, genericamente, coexistem no seio das empresas, atingindo populações diferenciadas. Simplificando o raciocínio, pode concluir-se que do papel atribuído aos RH vai depender o carácter da lógica de flexibilidade adoptada: na primeira lógica, tende a privilegiar-se a flexibilidade por via da mudança tecnológica; na segunda, associam-se-lhe práticas de mudança organizacional.

¹² Data originariamente da década de 1940 com a Escola das Relações Humanas e os trabalhos dos psicólogos sociais, nomeadamente de F. Herzberg (1966). Cf. ponto 2.1. deste capítulo.

¹³ Cf. ponto 1.1. e 1.2. do capítulo 1.

As mudanças tecnológicas e organizacionais podem implementar-se de forma independente ou complementar. Destaque-se, contudo, que os processos de inovação tecnológica melhor sucedidos são aqueles que são acompanhados por mudanças organizacionais que valorizam o contributo dos RH para a implementação da modernização tecnológica, evitando ou minorando, por esta via, eventuais fenómenos de resistência à mudança. A mudança organizacional e, particularmente, as novas formas de trabalhar enfatizam o lugar dos RH nas estratégias de desenvolvimento das empresas, remetendo para um processo de reorganização em diversos domínios, orientado pelos princípios antropocêntricos de gestão da inovação (Kovács, 1998c, p. 103-107).

Existem, de facto, alguns factores que, como já foi aludido¹⁴, pressionam no sentido de as mudanças tecnológicas contemporâneas se acompanharem de novas estratégias organizacionais e de gestão dos RH, no sentido da sua qualificação e enriquecimento da vida de trabalho. Considera-se que existem novos constrangimentos de rentabilização que, não sendo de modo algum determinantes da orientação assumida pelas políticas e práticas empresariais, favorecem os modelos organizacionais e gestionários orientados pelos princípios da flexibilidade ofensiva.

De entre aqueles factores, destacam-se as profundas alterações das características da força de trabalho, resultado do aumento substancial dos níveis de escolaridade e de qualificação profissional dos trabalhadores, bem como do aumento do número de mulheres e de “colarinhos brancos” integrados nas empresas. Trata-se de trabalhadores-actores cada vez mais reivindicativos e com maior preparação para assumirem funções de liderança, coordenação, organização e planeamento de actividades, que evitam ficar afectos a tarefas repetitivas e monótonas. Este tipo de trabalho não permite que lhes seja reconhecido o valor de troca das suas qualificações no mercado de trabalho, nem o valor de uso das suas competências no desempenho laboral. Acrescenta-se a isto o excessivo controlo exercido sobre os trabalhadores, reduzidos a meros servos das máquinas (Castro, 1982, p. 43-45). O crescimento do absentismo, da rotação externa e da baixa qualidade são indicadores da falta de adequação entre a qualificação social dos trabalhadores e a desqualificação do trabalho. Face à contestação dos assalariados relativamente ao conteúdo do trabalho e à desadequação entre a extrema parcelarização do trabalho e as novas formas de concorrência, pautadas pela procura de produtos variados e de qualidade, os dirigentes das empresas são conduzidos a implementar

¹⁴ Cf. ponto 2.2. capítulo 1.

estratégias continuadas de adaptação e de flexibilização organizacional (Grant; Bélanger; Lévesque, 1997, p. 21- 22), de forma a incrementarem os desempenhos empresariais.

Simultaneamente, os constantes desenvolvimentos tecnológicos se, por um lado, não são portadores de constrangimentos de organização, por outro, têm enraizados constrangimentos de rentabilização. A flexibilidade das TIC não constitui qualquer garantia de eficácia mas apenas uma eficácia potencial. A sua efectivação depende de ser acompanhada por alterações nos princípios básicos da OCT, destacando-se a intervenção ao nível do desenho dos postos de trabalho e dos subsistemas de gestão dos RH. Ainda que se procure a mais plena exploração das novas possibilidades provenientes das TIC, estas não determinam o sentido das mudanças na organização e na gestão. Deste modo, não se podem explicar as actuais mudanças nos sistemas de trabalho muito simplesmente pela introdução das TIC nas empresas, tanto mais que as alterações nos processos produtivos têm efeitos sempre mediados por decisões de gestão.

O sucesso do modelo de produção japonês nos anos 80 e 90 do século XX foi outro factor que contribuiu para a proliferação de novas perspectivas sobre a organização e a gestão do trabalho industrial. A estratégia *kaiizen*, ou de melhoramento contínuo do processo com o envolvimento de todos, afirma-se como factor de competitividade (Imai, 1997, p. XXI). Questiona-se a validade do modelo ocidental, orientado pela inovação e pelos resultados para responder ao contexto comercial internacional (Imai, 1997, p. XXII), e tende-se a associar-lhe uma estratégia do tipo *kaiizen*. Começa a ganhar força um modelo organizacional baseado na promoção de qualificações polivalentes, no envolvimento dos trabalhadores nas decisões, no diálogo e na cooperação entre dirigentes e trabalhadores (cf. Kovács, 1998c, p. 116).

Este conjunto de factores, entre outros que não cabem problematizar no contexto deste trabalho, explica que nos meios empresariais se comece a admitir como imprescindível a adopção de estratégias de gestão e de produção que ultrapassem a mera inovação do produto e do processo e a respectiva redução de custos. A reorganização do trabalho como forma de tornar o processo produtivo mais eficaz assume um renovado interesse, dado que é dela que, em última instância, depende o sucesso dos desempenhos. Tal reorganização orienta-se para o fortalecimento da capacidade de resolução dos problemas no decurso do processo produtivo e comporta diversas consequências, quer ao nível organizacional, quer ao nível substantivo do conteúdo do trabalho, entre as quais se destacam: (i) a acentuação da autonomia das unidades funcionais, dos indivíduos e dos grupos; (ii) o desenvolvimento do trabalho qualificante, capaz de desafiar os conhecimentos e a experiência dos trabalhadores; e (iii) a emergência de

situações de trabalho em que se compreenda a finalidade das actividades a executar (Teixeira, 1994, p. 33).

Parece desenhar-se um reforço mútuo e coerente das evoluções verificadas nas dimensões económica, tecnológica e sociocultural, que suscita o desenvolvimento de um novo paradigma organizacional (Ribeiro, 1996). É à conceptualização do processo de mudança organizacional na Sociologia que se dedica o ponto seguinte.

2. OS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1. DISCURSOS SOCIOLÓGICOS SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A heterogeneidade dos discursos sociológicos sobre a mudança organizacional deixa transparecer uma alteração de perspectivas ao longo do tempo. Ainda que as teorizações dos cientistas sociais tenham evidenciado, desde 1920, o interesse da mudança organizacional, a sua influência permaneceu circunscrita ao meio académico e científico até aos anos de 1970. Só a partir desta altura é que se tornou uma questão prática na procura da melhoria da competitividade (Kovács, 2002, p. 45). Debrucemos a nossa atenção sobre as alterações das perspectivas que enformam o discurso sociológico sobre a mudança organizacional.

Desde que a Sociologia se interessou pelas problemáticas do mundo industrial, das organizações e do trabalho, no início do século XX, propôs uma orientação humanista para os processos de mudança organizacional, baseada nos fundamentos da Escola das Relações Humanas¹⁵. A temática da democratização começou, então, a ser debatida e aconselhada. É particularmente relevante no âmbito da Sociologia Industrial americana, cujo percurso se confunde mesmo, na primeira fase do seu desenvolvimento, com um projecto de sociedade. Considerava-se que as partes em presença nas empresas tinham interesses diferentes, todavia era possível compatibilizá-los através da participação dos trabalhadores, melhorando, simultaneamente, as condições de trabalho e de eficácia produtiva. Os poderes dos proprietários deviam ser contrabalançados por outros poderes, como condição de existência da democracia industrial (Desmarez, 1986, p. 22-23). Refira-se a título ilustrativo a obra de Tood, *Industry and Society*, publicada em 1933, que, numa perspectiva reformista, aconselha a

¹⁵ A Escola das Relações Humanas teve em E. Mayo e na sua equipa de investigadores, que conduziram as conhecidas experiências de Hawthorne entre 1924 e 1932, em Chicago, o seu expoente máximo. Para um maior desenvolvimento, cf. Desmarez (1986).

democracia industrial através da participação dos trabalhadores nas empresas com o objectivo de melhorar a cooperação destes com os empregadores. Segundo o autor, o aumento de produtividade resultaria da integração dos trabalhadores nas empresas, do seu envolvimento e satisfação. Para isto era fundamental os empregadores deterem uma formação social que os tornasse capazes de compreenderem os comportamentos e as motivações dos subordinados. Os pressupostos da OCT eram desafiados pelos modelos democráticos, cuja fundamentação ideológica salientava a defesa da “igualdade da pessoa humana” nas relações de trabalho. Ao nível da organização do trabalho e da concepção das empresas, advogava-se a limitação dos poderes patronais e o reconhecimento dos direitos de “cidadania” a todos os trabalhadores, procurando-se moderar a dependência destes face a uma estrutura excessivamente hierárquica e autoritária, herdada da gestão “científica” da actividade produtiva nas organizações burocráticas¹⁶. Na sociedade em geral pretendia-se, sobretudo, aumentar a influência das organizações sindicais e dos mecanismos institucionais de representação dos trabalhadores. Neste sentido, estas perspectivas tendem a enfatizar a humanização do trabalho e a democratização das empresas (Kovács, 1998c), realçando, sobretudo, as formas de participação indirecta.

Esta problemática surge mais tarde na Europa no âmbito da Sociologia do Trabalho, que assumiu sempre os contornos de uma disciplina mais académica, menos interventiva e menos relacionada com as práticas de gestão das empresas¹⁷. Destacam-se, particularmente, no

¹⁶ A gestão científica da actividade produtiva, resultante das propostas de Taylor, consiste num processo de aplicação dos princípios da ciência aos problemas do controlo do processo de trabalho, de modo a definir-se a melhor maneira de executar as tarefas – *the one best way* –, racionalizando-se o trabalho com intuítos económicos explícitos (aumento da produtividade por via da facilidade de execução das tarefas e da intensificação dos ritmos de trabalho) e objectivos político-ideológicos implícitos (constituição de uma nova composição profissional da classe operária, de onde se excluiu o saber e o poder do ofício). A dupla expropriação/apropriação do saber operário encabeça as estratégias de dominação do trabalho, ao implementar a dissociação do processo de trabalho da especialidade dos trabalhadores e ao separar a execução da concepção das tarefas. Eliminam-se, desta forma, os espaços de confrontação e de discussão entre os trabalhadores e os empregadores, legitimando não só todas as decisões unilaterais levadas a cabo por estes últimos, como também a acumulação de capital por parte dos empresários e a acumulação de qualificações por uma minoria de operários, em oposição a uma maioria desqualificada. Para um maior desenvolvimento, cf. nomeadamente H. Braverman (1980) e B. Coriat (1982; 1985).

¹⁷ As características empresariais americanas e europeias estão na origem da relação diferenciada que se estabelece entre a Sociologia – como disciplina e profissão – e as empresas. A entrega da gestão das empresas a profissionais especialistas sem propriedade do capital fez-se no início do século XX, primeiro e de forma mais intensa nos EUA e só depois na Europa. A expansão das empresas de gestão nos EUA resulta de estratégias de fusão que

seu seio os contributos do *Tavistock Institute of Human Relations*, fundado em 1946, e da Escola Sociotécnica que, numa tónica diferente da da Sociologia Industrial americana, fizeram incidir as suas propostas sobre as alternativas organizacionais ao modelo da OCT, preconizado nos EUA. Ao realçarem a desadequação do modelo mecanicista de organização a ambientes instáveis, elegeram o modelo orgânico como mais adaptado e facilitador da capacidade das empresas enfrentarem problemas e imprevistos (Burns; Stalker, 1961 in Kovács, 2002, p. 44). Propuseram alternativas não apenas de carácter político-social, mas também de vertente organizacional, baseadas na análise das relações sociotécnicas das empresas, demonstrando como o sistema social se pode adaptar, de forma flexível e não determinista, às situações técnicas, ao definirem formas diferenciadas de organização do trabalho. A empresa é concebida como um sistema aberto sujeito às influências de factores externos. A sua auto-regulação acontece por via da optimização conjunta dos sistemas técnico e social com o meio envolvente, ou seja, da conjugação dos aspectos relacionais, socioculturais e políticos com os aspectos técnico-económicos e organizacionais estruturantes do próprio trabalho. Numa perspectiva de investigação-acção, o Tavistock Institute e a Escola Sociotécnica propuseram

dão, desde logo, origem à dispersão das participações dos accionistas. Paralelamente, o desenvolvimento continuado das empresas, dada a adopção dos princípios da produção em massa para responder a um mercado interno alargado e poderoso, fez aumentar o seu tamanho e complexidade, tornando necessário gestores profissionais capazes de planear e implementar estratégias de crescimento. A esta necessidade, corresponde uma afirmação identitária dos gestores nos EUA, quer no domínio científico, com a criação de escolas de gestão e publicações de livros e periódicos, quer no âmbito profissional através, nomeadamente, da constituição de associações profissionais. Neste contexto sócio-económico, compreende-se as ligações da Sociologia americana às empresas, frequentemente por via do contexto universitário, e a sua orientação “ortopédica” e de “lubrificação” dos mecanismos do sistema capitalista ao orientar-se para resolver os problemas ligados à administração e à gestão das empresas. Relembre-se a já argumentada apologia da Escola das Relações Humanas à necessidade dos empresários deterem uma formação de carácter social. Por sua vez, na Europa, a diversidade de mercados nacionais exíguos e o menor poder de compra conduziam as empresas a permanecer até ao fim da Segunda Grande Guerra fechadas no âmbito das famílias detentoras do capital, presidindo estas, os bancos e outros grandes investidores à sua gestão estratégica. O crescimento lento do mercado não incentivava a utilização de técnicas de produção em massa, nem a criação de organizações de comercialização, persistindo os princípios gestionários e organizacionais tradicionais, que se manifestavam, nomeadamente, na perpetuidade do poder dos operários de ofício durante um período de tempo mais alargado do que nos EUA. Deste modo, também a Sociologia do Trabalho europeia apresenta uma vertente mais académica, na medida em que não foi procurada para resolver os problemas do mundo empresarial. Sempre forneceu uma análise crítica à organização empresarial capitalista, manifestando-se como uma disciplina eminentemente científica, menos voltada para o auxílio às práticas empresariais (Chandler, 1994, p. 9-36; Freire, 2001, p. 17- 21). Para um maior desenvolvimento destas problemáticas, cf. Ortsman (1984).

um enriquecimento do conteúdo do trabalho e uma melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal baseados em novas formas de organização do trabalho¹⁸. Realça-se o contributo do modelo sociotécnico na procura de formas organizacionais que operacionalizavam a “democracia industrial” no quotidiano do trabalho e, não só nem principalmente, nas suas formas representativas (institucionais e indirectas). Esta possibilidade concretizava-se na aplicação de princípios de desenho organizacional sintetizados no princípio global da «optimização» conjunta das potencialidades dos subsistemas técnico e humano, em que este último é considerado como o utilizador finalizante (Teixeira, 1994, p. 32). Procuravam, assim, promover o desenvolvimento da democracia nas empresas com base nas potencialidades de movimentos cooperativos e autogestionários, bem como na introdução de formas de organização do trabalho alternativas. Em relação a estas últimas, o alargamento e o enriquecimento das tarefas e os grupos autónomos e semi-autónomos são os modelos mais preconizados¹⁹, aos quais está subjacente a atribuição de maior responsabilidade aos trabalhadores e uma maior flexibilidade na execução do trabalho (Tezanos, 1987, p. 29-31; Grant; Bélanger; Lévesque, 1997, p. 17), assim como uma elevação do controlo e do poder operários. No entanto, em termos de aplicação empresarial, as novas formas de organização do trabalho ganham eco unicamente na década de 70 do século XX, particularmente nos países escandinavos²⁰.

O controlo ou poder de gestão e a propriedade constituem as duas dimensões básicas da reflexão em torno da democratização do trabalho e da participação dos trabalhadores, bem como das novas formas de organização do trabalho, práticas organizacionais que congregam, até esta fase, os esforços de mudança organizacional. A centralidade da dicotomia decisão/posse tem subjacente as contradições inerentes às divergências de interesses entre trabalhadores e empregadores, na medida em que quanto maior for o controlo assumido pelos trabalhadores, através da sua participação no quotidiano das empresas, maiores são as probabilidades de alteração do rumo das decisões da direcção.

¹⁸ Nesta designação integram-se classicamente as práticas de rotação entre postos de trabalho, de alargamento e enriquecimento do conteúdo do trabalho, bem como a sua organização em grupos de trabalho.

¹⁹ Muitas destas ideias são hoje retomadas sob designações diferentes, tais como *empowerment*, achatamento das estruturas, melhoramento contínuo e trabalho em equipa (Kovács, 2002, p. 44), todavia os princípios e os fundamentos são idênticos.

²⁰ Sobre a experiência norueguesa, o caso sueco e o exemplo francês, cf. Ortsman (1984, p. 173-213; 245-275; 277-323).

A conjugação destas duas dimensões – controlo ou poder de gestão e propriedade – permite estabelecer uma tipificação das empresas relativamente aos domínios de participação dos trabalhadores (quadro 2.1.): (i) as empresas tradicionais caracterizam-se pela não participação dos trabalhadores na propriedade, nem na gestão das mesmas; (ii) as empresas colectivas são aquelas em que, apesar da propriedade pertencer aos trabalhadores (ainda que simbolicamente, já que essa propriedade pertence, efectivamente, ao Estado), não há qualquer participação destes na gestão; (iii) as empresas capitalistas modernas, que admitem algum controlo, nomeadamente através de iniciativas como os grupos autónomos e semi-autónomos, o alargamento e enriquecimento das tarefas e os círculos de qualidade – nestas é, porém, baixa ou nula a propriedade do capital por parte dos trabalhadores; e (iv) as empresas cooperativas, onde tanto o controlo de gestão como a propriedade estão na posse dos trabalhadores (Tezanos, 1987, p. 26-27).

Os quatro tipos de empresas enumerados podem ser entendidos como formas progressivas de mudança organizacional, em que se vem acentuando a capacidade de intervenção dos trabalhadores nas decisões de gestão, sendo esta particularmente visível no último tipo de empresas, onde a detenção de propriedade é condição e garante de uma participação efectiva nas decisões.

A participação dos trabalhadores só é favorável aos seus interesses se inserida num processo de co-determinação em que tenham a possibilidade de tomar decisões ao nível da estratégia global da empresa. Porém, os dirigentes travam a participação dos trabalhadores quando esta alcança o limite do controlo, pois aquela exerce-se em detrimento do seu leque de decisão. Todavia, a democratização do trabalho não encontra só entraves da parte dos dirigentes, mas também dos próprios trabalhadores. Estes, influenciados por hábitos individualistas e de subordinação, questionam as novas formas democratizadoras, recusando-se, em algumas situações, a participar. Entre outras razões, tal recusa deve-se a critérios corporativos, na medida em que os contributos dos trabalhadores são apropriados em favor dos e pelos poderes instituídos ou porque, desencorajados, não estão convictos da validade das suas capacidades de acção, que tendem a menosprezar, ou ainda porque não estão simplesmente interessados nesse tipo de participação.

Para além das duas condições centrais referidas como confinando os domínios da participação, o seu entendimento resulta das modalidades adoptadas para a efectivar. O âmbito do exercício da participação e os sujeitos em presença constituem um dos critérios de classificação que permite diferenciar entre modalidades de participação directa e indirecta (quadro 2.1.).

As formas de participação indirecta integram algumas estruturas democratizantes, como a negociação e a participação colectivas²¹. Têm subjacente uma concepção de empresa como um todo plural. Orientadas para a representação colectiva, visam estimular os resultados colectivos e estão vocacionadas para a tomada de decisões, fundamentalmente de carácter estratégico. Por sua vez, a participação directa – também designada de envolvimento – expressa-se na intervenção e entretenimento directo dos trabalhadores nas decisões que afectam as suas actividades de trabalho. Neste caso, trata-se de uma lógica orientada para os trabalhadores individuais, visando a estimulação das suas contribuições individuais. Tendencialmente vocacionada para o quotidiano da actividade de trabalho, esta forma de participação assume as empresas como um todo harmonioso e uno, onde se comungam interesses e objectivos (Hyman; Mason, 1995 adaptado por Casaca, 1998, p. 65).

Castro (1982, p. 74-75), assumindo como critério os deveres do direito de decisão, considera que o poder de participação dos trabalhadores nas empresas pode assumir duas formas: a cooperação e a co-determinação (quadro 2.1.). Na primeira, os trabalhadores influenciam as decisões das empresas, recebem informações e fazem sugestões, mas não são responsáveis pelas decisões, ainda que as possam recusar, pelo que são previamente consultados nesse sentido. No caso da co-determinação, os trabalhadores controlam as decisões e são responsáveis por elas. Como tal, têm o direito de decisão e de co-decisão.

Sintetizando, com as devidas ressalvas porque se trata de uma sistematização simplificada, pode equiparar-se a modalidade de participação indirecta à cooperação, assim como a participação directa à co-determinação. As primeiras, orientadas para decisões de gestão, estão na base da democracia industrial, que assume a forma de uma estrutura política em que a tomada de decisão é partilhada através da representação formal dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos. As segundas vocacionam-se para a garantia do funcionamento quotidiano da organização e estão na origem da gestão participativa, em que os trabalhadores são considerados actores com legitimidade de decisão no seu quotidiano laboral. Estas modalidades integram-se nas propostas sociológicas mais recentes acerca da mudança organizacional.

O quadro seguinte sintetiza a exposição anterior através do cruzamento dos diferentes critérios tipificadores das práticas de mudança organizacional segundo o tipo de empresas:

²¹ Na negociação colectiva os representantes dos trabalhadores têm voz nas conversações com a administração, podendo defender e reivindicar direitos, enquanto na participação colectiva os representantes dos trabalhadores são chamados a integrar o conselho de administração, podendo influenciar as políticas da empresa (Casaca, 1998, p. 65).

Quadro 2.1.

Tipo de empresa segundo as características da mudança organizacional

Tipo de empresa	Práticas organizacionais	Domínios de participação		Modalidades da participação		Poder de participação		Características da mudança organizacional
		Controlo da gestão	Propriedade	Directa	Indirecta	Co-determinação	Cooperação	
Empresas tradicionais		-	-	-	-	-	-	Ausente
Empresas colectivas		-	(+)	-	+	+	-	Democracia industrial (simbólica)
Empresas capitalistas modernas		+	-	+	-	-	+	Gestão participativa
Empresas cooperativas		+	+	+	+	+	+	Democracia industrial e gestão participativa

+ Presença efectiva do atributo

(+) Presença simbólica do atributo;

- Ausência do atributo

Até 1970, foram as perspectivas da participação indirecta e da cooperação que orientaram as propostas e práticas de mudança organizacional no âmbito sociológico. A preocupação fundamental das propostas da democracia industrial era ultrapassar, por um lado, a contradição existente entre a participação política e o autoritarismo e monolitismo das empresas e, por outro, a insuficiência da participação representativa (Kovács, 1998c, p. 116). Estas referências colectivas e representativas dos modelos democráticos presentes nos discursos científicos e académicos foram inflectidas, nas últimas décadas do século passado, como resultado, entre outros factores, de conjunturas menos favoráveis ao crescimento económico. A mudança organizacional deixa de ser apenas objecto de estudos académicos e passa a ser destacada como um aspecto crítico da competitividade. Abrange um conjunto de práticas gestionárias e organizacionais mais vastas, que a associam a outras tantas, e se orientam por objectivos de qualidade, flexibilidade e produtividade (Kovács, 2002, p. 44-45). É neste contexto que, como se referiu atrás, o tradicional conceito de mudança perde pertinência no discurso gestor, dando lugar à noção de inovação organizacional, frequentemente apropriada pelo discurso científico, nomeadamente o de cariz sociológico.

Hoje, a designação de inovação organizacional assume uma amplitude ainda mais vasta e remete para todo o conjunto de métodos e técnicas de organização e de gestão, tais como o JIT, a subcontratação, a redução de efectivos, a reengenharia ou a qualidade total, que visam

contribuir para a resolução dos problemas de gestão com que as empresas se defrontam (Kovács, 2000). A melhoria do desempenho das organizações passa, então, a ser equacionada através da implementação de diversos tipos de inovações, capazes de potenciar a capacidade para lidar com as condições adversas de uma envolvente externa incerta e em constante flutuação.

A participação dos trabalhadores é agora enquadrada na ideologia da competitividade, associada à gestão tecnocêntrica da mudança. A ênfase é colocada na inovação tecnológica, na qualidade e no *toyotismo* proposto como um modelo universalmente aplicável (*lean production*) capaz de permitir manter e/ou melhorar a competitividade, tirando proveito da motivação, do saber-fazer, da criatividade e da inteligência de recursos humanos qualificados, polivalentes, adaptáveis e cooperativos (Kovács, 1998c, p. 117)²². A participação relaciona-se com as profundas mudanças socioculturais ocorridas a partir dos anos de 1980 e 1990, ilustradas pela consolidação de uma sociedade personalizada, móvel e fluida. A ênfase é colocada ao nível da concretização da autonomia individual, o que comporta “novas” concepções de empresa e de trabalho, que tendem a ser perspectivadas como possíveis espaços de produção social e cultural, onde indivíduos e grupos podem exprimir a sua subjectividade, ter sentimento de pertença e encontrar a sua identidade (Kovács, 1998c, p. 118) e não como meros espaços de produção de bens e serviços. O trabalhador tende a ser cada vez mais considerado enquanto sujeito social activo capaz de autocontrolar os seus desempenhos através da interiorização da cultura organizacional e não como mero instrumento de produção. Assiste-se a um processo de crescente individualização das relações de trabalho (Kovács, 1998c, p. 116) em que o relevo conferido aos sujeitos – às suas qualificações e competências – se associa a uma percepção instrumental do seu desenvolvimento, reconhecimento e valorização enquanto estratégia de melhoria de competitividade das empresas. As empresas e os seus dirigentes adquirem legitimidade social, na medida em que o espaço de trabalho se concretiza como espaço de confluência de projectos individuais e colectivos. Esta abordagem remete para uma concepção de empresa-instituição coerente com a perspectiva teórica e a reflexão interventiva, que marcam, na actualidade, o paradigma da Sociologia da Empresa a que nos referimos no capítulo anterior²³.

Creemos, pois, ter clarificado as concepções e os pressupostos diferenciados que têm enformado os discursos sociológicos sobre a mudança organizacional, os quais traduzem modalidades divergentes e distintas de entendimento do conceito de mudança – por um lado,

²² Modelo organizacional e gestor que será retomado e analiticamente aprofundado no ponto seguinte.

²³ Cf. ponto 2.2. do capítulo 1.

a concepção associada à democratização do trabalho e às novas formas de organização do trabalho, característica da perspectiva humanista dos anos de 1960/70; por outro, a proposta da gestão participativa e de enriquecimento do trabalho com objectivos funcionais de resposta ao novo padrão de competitividade, presente, sobretudo, nos anos de 1980/90, que enraíza em si pelo menos dois enfoques distintos. Centremo-nos na análise destes últimos.

O discurso actual em torno da mudança organizacional, particularmente na vertente associada à ideologia da competitividade e à gestão tecnocêntrica da mudança, enquadra-se num contexto mais amplo, não gratuito, de valorização dos RH. Tem inerente uma ideologia de utilização das pessoas como recursos passíveis de criarem valor, não necessariamente em benefício das próprias. A ambiguidade deste discurso manifesta-se nas diferentes formas de implementação das práticas de mudança organizacional em função dos objectivos subjacentes às estratégias de aumento de competitividade das empresas, dando origem a uma pluralidade de modelos diferenciados e de combinatórias originais. E apesar da ausência de modelos únicos, o discurso sobre a mudança organizacional está imbuído de uma perspectiva positiva e favorável aos trabalhadores, no sentido em que se propõe a substituição do velho paradigma do “controlo” pelo novo paradigma do “empenhamento” (Kovács, 1998c, p. 116), o que nem sempre corresponde às práticas efectivas das empresas.

Ao contrário da aparente evolução no sentido das novas tendências anunciadas de forma generalizada ao nível dos discursos gestionários, as práticas das empresas revelam tendências paradoxais e contraditórias. As modalidades de participação mais preconizadas actualmente tendem a pautar-se pela participação directa e pela co-determinação no que se refere aos trabalhadores do núcleo operacional, ficando as modalidades de participação indirecta e de cooperação afectas aos dirigentes com e/ou sem propriedade do capital. As ambivalências intensificam-se quando se verifica que as formas de participação directa tendem a excluir a participação representativa ou indirecta, podendo as primeiras ser utilizadas apenas como recurso de “legitimação das prerrogativas da administração”. São consideradas nos antípodas dos princípios da democracia industrial, isto é, como práticas emanantes das teorias de gestão que apoiam a lógica da desregulamentação e a liberalização dos mercados, associando-se a uma lógica instrumental, isto é, como via de melhorar a competitividade (Casaca, 1998, p. 65-66). Frequentemente não se assiste a alterações significativas ao nível da organização e do conteúdo da actividade de trabalho no sentido do enriquecimento e deixam-se igualmente intactas as relações hierárquicas. Castro sugere que os trabalhadores devem assumir capacidades decisórias de forma a conquistar algum poder dentro da organização. Aliás, as empresas só poderão obter melhores resultados com as experiências de participação, se forem

capazes de aprender a aproveitar as capacidades dos trabalhadores na gestão das mesmas (1982, p. 80-81)²⁴.

Deste modo, partilha-se com Caetano (2000) e Kovács (1998c; 2002) a necessidade de se estudarem as situações concretas, mais complexas e matizadas do que aquilo que os discursos permitem antever, de forma a definirem-se as estratégias usadas, os objectivos prosseguidos e os seus impactos ao nível da formação de saberes e da gestão das competências dos RH. É este o fio condutor da análise empírica aqui desenvolvida que procura perceber as relações que, no seio das empresas, se estabelecem entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional. Aparentemente, e de acordo com o discurso dominante, tratar-se-ia de uma relação com impactos enobrecedores para os trabalhadores e para as empresas. Porém, as alternativas e as opções empresariais são diversas e plurais, havendo uma multiplicidade de modelos-tipo e de estratégias que enformam as mudanças organizacionais nas empresas, problemática que será abordada no ponto seguinte. Porém, antes de avançar para a discussão dos modelos, convém precisar a concepção de mudança organizacional que norteia teórico-empiricamente esta pesquisa.

O conceito de mudança organizacional que se propõe limita-se a uma perspectiva conceptual restrita ao domínio sociológico, não se ignorando, contudo, a sua recente vertente gestionária, face à qual se assume uma postura crítica. Ou seja, tenta-se uma análise em continuidade com a matriz analítica clássica da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, restringindo-se a abordagem das práticas de mudança organizacional às esferas que envolvem a actuação dos trabalhadores no seio das empresas, na medida em que se considera que o alargamento do âmbito de acção dos RH constitui a grande alteração paradigmática verificada nos domínios organizacional e gestonário. Os modelos hierárquicos, de gestão autoritária e rígida, característicos da OCT têm vindo a ser continuamente questionados. Inicialmente criticados pela Escola Sociotécnica, vão ser cerca de vinte anos mais tarde contestados, por um lado, pelos movimentos sociais que reclamam contra a desumanização do trabalho e, por outro, pelas ciências sociais em geral, que denunciam os seus efeitos degradantes, sendo postos em causa, mais recentemente, a partir do primeiro choque petrolífero, pelas elites dirigentes das empresas, de forma mais radical, por razões de eficácia

²⁴ Para um maior desenvolvimento dos aspectos positivos e dos riscos associados à participação directa, cf. Castro, 1982, p. 82-83.

técnica e económica. É o questionamento da racionalidade técnico-económica, subjacente aos modelos organizacionais e gestionários clássicos, que conduz a uma alteração paradigmática, onde ganha novo sentido a problemática da participação e da democratização, ainda que com objectivos claramente instrumentais. É neste sentido que Zarifian discute os princípios da eficiência e a forma de racionalidade adoptadas no modelo clássico, propondo como alternativa o paradigma da cooperação (1996d) como enformador de práticas organizacionais e gestionárias orientadas pela necessidade de coordenação, comunicação e cooperação.

Neste trabalho, as práticas de participação activa na organização da actividade de trabalho e de cooperação entre trabalhadores e superiores hierárquicos constituem o critério central de identificação das acções de mudança organizacional, tendo em conta os seguintes aspectos: (i) a presença dos sujeitos do núcleo operacional nas tomadas de decisão estratégica e tática; (ii) as esferas de exercício do poder de decisão pelos referidos sujeitos; (iii) a autonomia de decisão e assunção das responsabilidades respectivas; (iv) as práticas de reconhecimento e de valorização das responsabilidades assumidas. Deste modo, o conceito de práticas de mudança organizacional que se propõe combina as vertentes da organização e conteúdo da actividade de trabalho com as vertentes da gestão dos RH e da gestão directa²⁵, definindo-se como um conjunto de práticas que garantem que o desempenho dos RH no interior das empresas contribui para a prossecução dos objectivos das mesmas. Trata-se de associar, de uma nova forma, as perspectivas sobre a organização do trabalho e sobre a gestão dos RH, assumindo explicitamente as suas influências recíprocas. Ou seja, às já clássicas “novas formas de organização do trabalho” do modelo sociotécnico, acrescem as novas modalidades de participação e de envolvimento dos trabalhadores nas decisões táticas, inspiradas, frequentemente, nas orientações do modelo japonês, bem como as práticas de gestão dos RH. Desta combinatória surge o que alguns autores designam como gestão estratégica dos RH, que pressupõe que as diversas componentes da gestão dos recursos humanos não somente têm de estar internamente articuladas e integradas umas com as outras, mas terão de estar também integradas com a estratégia global da organização (Caetano, coord., et al., 2000, p. 20).

Com um duplo objectivo de dar relevo à articulação entre práticas organizacionais e práticas gestionárias no que se refere aos desempenhos quotidianos da actividade de trabalho, optou-se neste trabalho por designar o compósito de práticas em questão como gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Esta opção justifica-se na medida em que, apesar da organização e do conteúdo da actividade de trabalho e da gestão de RH resultarem das

²⁵ V. modelo analítico no ponto 1 do capítulo 5.

directivas macro-empresariais, aqueles estão amplamente dependentes da apropriação e do uso que os responsáveis directos fazem dessas mesmas directivas. Assim, os modelos de gestão directa assumem, neste trabalho, um lugar central visto que os responsáveis directos, estando submetidos àquelas directivas, participam activamente na gestão das unidades que lideram, quer ao nível da organização e de conteúdo da actividade de trabalho, quer ao nível das práticas de gestão dos RH, condicionando fortemente a gestão quotidiana da actividade de trabalho.

Retoma-se o conceito de mudança (versus inovação) já exposto e define-se a mudança organizacional como

todo o processo de organização e/ou gestão ou de parte desta, que é reconhecido como novo num determinado contexto, e é susceptível de reformar ou melhorar processos empresariais, tirando proveito de um contexto de oportunidade que traz valor acrescentado para a empresa e para os trabalhadores (Oliveira; Moura, 1999b, p. 12).

Trata-se de um processo de mudança contextualizado, no sentido de se traduzir em soluções novas e relevantes para as empresas, e não necessariamente de soluções inéditas de vanguarda, no sentido de se revelarem como algo completamente novo para o mundo empresarial.

Não se ignoram, como já salientado, os intuitos finalistas de melhoria dos resultados económicos das empresas subjacentes a estas práticas de mudança organizacional. Porém, e ainda que com objectivos diferidos e por via indirecta, considera-se que elas potenciam uma melhoria da qualidade de vida no trabalho ao fazerem emergir formas de organização e de métodos de gestão que procuram associar os trabalhadores directa ou indirectamente às decisões (Kovács, 1998c, p. 117). No âmbito deste quadro conceptual, procura-se analisar as combinações entre modelos de gestão dos RH e de organização do trabalho, os quais influenciam os desempenhos individuais e grupais e, por esta via, melhoram o desempenho das organizações. A actuação numa ou noutra vertente isoladamente parece ser hoje incapaz de ultrapassar a complexidade, por um lado, e a incerteza, por outro, que caracterizam a realidade económica e social das empresas. Desta percepção e sensibilidade, resulta a opção pelo conceito de gestão organizacional da actividade de trabalho.

Os processos de mudança organizacional são abordados numa perspectiva de desenvolvimento estratégico das pessoas, na medida em que a consideração do *factor humano* como fundamental para a competitividade [decorre do postulado segundo o qual a empresa] dispõe de um conjunto específico de conhecimentos e competências cujas

práticas são únicas e difíceis de imitar sem transformações naturalizadas (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7).

Significa isto que as empresas que se decidem por práticas de mudança organizacional as apropriam de forma particular, adaptando-as às especificidades do seu contexto empresarial, tendo nesta apropriação um papel decisivo as suas estruturas organizacionais e gestionárias. As empresas que optam pela mudança por imitação têm que desenvolver novas articulações, senão correm o risco da imitação ser uma mera cópia, logo, uma prática não contextualizada, não naturalizada, sem que daí decorram vantagens competitivas fundamentais (Oliveira; Moura, 1999b, p. 7)

2.2. MODELOS-TIPO E ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL – O DEBATE SOCIOLOGICO CONTEMPORÂNEO

De entre os modelos de mudança organizacional implementados nas empresas na actualidade distinguem-se, do ponto de vista teórico, dois grandes tipos, ambos orientados para o incremento da competitividade com intuítos de rentabilização económica da empresa. Num, a mudança organizacional é perspectivada primordialmente com objectivos de aumento da eficácia, de tal forma que se limita a práticas de alcance restrito que mantêm as estratégias de racionalização clássicas, baseadas nos princípios tayloristas e numa lógica instrumental. Noutro, a mudança organizacional integra-se numa perspectiva de desenvolvimento económico e social das empresas – seguindo as propostas da corrente sociotécnica, confere maior poder e autonomia aos trabalhadores, promove novas formas de organização do trabalho e investe no desenho do trabalho, com o objectivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho e, por esta via, a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados. São de facto cenários opostos e cada um tem subjacente uma concepção diferente da natureza humana e do homem no trabalho, respectivamente, uma concepção de *homo economicus* e dos RH enquanto factor de custo e uma concepção de homem social e dos RH enquanto criadores de valor.

No primeiro modelo promove-se uma gestão tecnocêntrica da mudança, na qual se integram políticas e metodologias de mudança de carácter eminentemente gestionário e economicista, em que os princípios de racionalização dos processos se impõem aos princípios humanistas. Impera a designada racionalização flexível (Abrahamson, 1997, citado por Kovács; Casaca, 2000, p. 40), sendo a flexibilidade defensiva o denominador comum das políticas subjacentes às práticas de organização do trabalho e às práticas de gestão dos RH. As práticas da reengenharia, as empresas-rede, o *downsizing* e o *outsourcing* ilustram diferentes

estratégias integradas neste modelo. Genericamente, trata-se de opções que tendem a privilegiar metodologias de implementação das reestruturações internas e que recorrem a instrumentos que intensificam as relações externas: externalizam-se RH, subcontratam-se actividades, estabelecem-se parcerias, integram-se redes. Internamente, ganham força as técnicas de gestão baseadas na qualidade total e no JIT, orientadas para a redução dos desperdícios. As preocupações fundamentais são quantitativas. Privilegia-se a redução de custos, actuando-se nas dimensões humanas que os permitem contrair ao optar-se por medidas de flexibilização quantitativa do emprego, da mobilidade e das remunerações. Em alternativa, investe-se em TIC e exploram-se as suas potencialidades numa perspectiva que reifica a técnica e a posiciona como instrumento eficaz de substituição do trabalho humano. Os RH são números – como tal, não se investe na sua formação, nem no seu desenvolvimento profissional. O saber é não só expropriado aos trabalhadores, como também incorporado no *software* das TIC²⁶.

A disparidade entre trabalhadores intensifica-se e a dualização da mão-de-obra reproduz-se. Assiste-se a um crescimento da polivalência e a uma melhoria das qualificações de um conjunto restrito de trabalhadores. Para estes, as mudanças significam uma evolução em termos socioprofissionais, para além de fomentarem a formação de identidades socioculturais específicas. A massa de trabalhadores indiferenciados sofre as vicissitudes da desqualificação, da precariedade do vínculo contratual, do desemprego, do trabalho a tempo parcial e dos contratos a prazo. A segmentação do mercado de trabalho e a sua consequente estratificação são a outra face da mesma moeda (Ferreira, 1991, p. 157).

A gestão tecnocêntrica da mudança organizacional reproduz os fundamentos clássicos da gestão científica, ao privilegiar a implementação de mudanças de carácter tecnológico, mantendo o tipo de organização do trabalho. Evidencia modalidades de reprodução da dominação capitalista sobre o processo produtivo porque, ao manter os princípios da separação entre a concepção/controlo e a execução/fragmentação das tarefas, promove os modos de controlo à distância das funções operacionais e uma maior centralização das decisões. O tecnocentrismo

constitui uma forma clara de organizar o trabalho e a tecnologia em princípios tayloristas. Para além da especialização, simplificação do trabalho e formalização de conhecimentos e

²⁶ Se na passagem do sistema de trabalho de ofício para a fábrica o operário foi progressivamente expropriado do seu saber, o qual foi sistematizado, codificado e apropriado pela direcção, no sistema de trabalho baseado nas TIC o processo de independência do saber em relação ao trabalhador e de expropriação do mesmo atinge o seu auge, na medida em que o saber se encontra incorporado no *software* do equipamento.

procedimentos decorrentes da informatização e automação, privilegia-se o controlo hierárquico e a centralização de informações, o que implica a reprodução dos padrões tradicionais de trabalho, a manutenção dos perfis profissionais existentes e, em alguns casos, a redução do espaço de qualificação (Guerreiro, 2000, p. 50).

Este tipo de práticas veiculadas pelo discurso dominante da Gestão têm prevalecido nas estratégias das empresas nas últimas décadas do século XX, por influência de um contexto técnico-económico face ao qual apresentam uma racionalidade instrumental e (...) [uma] habilidade retórico-simbólica, nas palavras de Kovács (2002, p. 46). Num contexto extremamente complexo e instável, as práticas referidas simplificam problemas e soluções de gestão, conferindo-lhes um pendor de sucesso que atrai os dirigentes das empresas. O discurso dos chamados gurus da gestão fornece soluções imediatas, de curto e médio prazos que, acompanhadas da sua divulgação em livros, revistas da especialidade, seminários e formações de curta duração, revelam medidas padronizadas que exercem um poder de atracção mágico que legitima a sua eficiência (Kovács; Casaca, 2000, p. 39). São, contudo, os insucessos deste modelo que têm vindo a ganhar força progressivamente.

Apesar dos fracassos acumulados pelo modelo de gestão tecnocêntrica de mudança organizacional, o modelo alternativo, baseado na gestão antropocêntrica da mudança, de inspiração psicológica e sociológica, não conseguiu até hoje mais adeptos do que os exíguos exemplos nórdicos dos anos 60 e 70 do século passado, período em que estas áreas científicas mais influenciaram o discurso gestor. A tendência que actualmente parece desenhar-se é a de implementação de estratégias mistas de gestão da mudança, inspiradas em fundamentos e princípios que tendem a combinar as vantagens dos dois modelos. Entre estas estratégias mistas destaca-se, principalmente, o modelo japonês, ou *lean production*, onde o enfoque de gestão pela cultura e pelo simbólico, fundamento de cariz eminentemente sociológico, se associa ao princípio de redução de custos fixos de cariz eminentemente gestor.

Analisemos as características do modelo de gestão antropocêntrica da mudança, para depois concentrar a atenção na estratégia mista mais divulgada e nas razões do seu sucesso, particularmente no Japão, discutindo a possibilidade de transferibilidade deste modelo para outros países, bem como as particularidades portuguesas neste domínio.

A estratégia antropocêntrica centra-se nas pessoas e na organização, com o objectivo de melhorar conjuntamente a competitividade das empresas e a qualidade de vida no trabalho. Baseia-se na integração das TIC e na valorização dos RH envolvidos na empresa, por via do conteúdo da actividade de trabalho e das práticas de gestão de RH, nomeadamente em termos de evolução na carreira, da formação e da estabilidade do emprego. O ideal-tipo deste modelo

apela à participação. Esta concretiza-se quer no domínio dos princípios de organização do trabalho, através da implementação de equipas semi-autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos, quer no âmbito das relações profissionais, pela promoção da participação indirecta, por intermédio de órgãos de representação nas decisões das empresas (Kovács, 1994 adaptado por Casaca, s.d., p. 38-39).

Assente em princípios opostos aos do taylorismo, o modelo antropocêntrico enfatiza a utilização de tecnologias especificamente adaptadas às necessidades humanas e da organização, complementando as características tecnológicas com as capacidades humanas. Logo, as possibilidades oferecidas pelas TIC realizar-se-ão na medida em que estas se ajustem às qualificações, expectativas e necessidades dos trabalhadores (Casaca, s.d, p. 33). Ou seja, as potencialidades das TIC residem na sua complementaridade face às capacidades especificamente humanas (ao invés da sua substituição), desde que associadas a um desenho de trabalho mais variado e mais autónomo. Neste âmbito, destacam-se cinco dimensões nucleares na concepção dos postos de trabalho: (i) a variedade da capacidade – o posto de trabalho deve exigir ao trabalhador a utilização de um conjunto heterogéneo de capacidades, que serão directamente proporcionais à significação conferida pelo trabalhador ao trabalho realizado; (ii) a identidade do posto de trabalho – o trabalhador deve ter condições para perceber o seu trabalho como parte de um todo, de uma sequência com princípio, meio e fim; (iii) o significado do trabalho – o trabalhador deve poder ver ou conceber os efeitos do seu trabalho sobre o dos restantes trabalhadores, percebendo os benefícios que advêm do seu desempenho; (iv) a autonomia – o trabalhador deve ser independente no planeamento e no controlo do seu trabalho, responsabilizando-se pelo mesmo, quer nos êxitos, quer nos fracassos; e (v) a *retro-informação* – o trabalhador deve obter informações constantes e oportunas acerca dos resultados do seu trabalho, o que significa receber informação sobre os seus esforços e desempenhos laborais (Castro, 1982, p. 115-116).

A concretização da simbiose Homem/tecnologia proporciona um maior poder e uma maior eficácia, quer aos trabalhadores, quer às empresas, se as TIC, enquanto instrumento de trabalho, deixarem espaço para o saber, para a criatividade e para a iniciativa individual e de grupo (Kovács, 1998a, p. 17). Paralelamente à flexibilidade tecnológica, a flexibilidade organizacional implica a utilização e melhoria constante do saber-fazer individual e colectivo; a acessibilidade das informações; a participação nas decisões e a promoção do auto-controlo (Kovács, 1998b, p. 101). Isto permite uma melhor utilização dos saberes dos indivíduos, nomeadamente na forma como lidam com as TIC, em que as capacidades de compreender e actuar em situações complexas e face a problemas imprevistos e aleatórios, perante a ausência

de informação disponível estruturada, exige um desempenho criativo e iniciativa do trabalhador (Tezanos, 1987, p. 99). Os investimentos ao nível no conteúdo do trabalho são acompanhados de uma particular atenção ao nível do sentimento individual de competência nos domínios das tarefas e em termos de ambiente de trabalho (Lorch; Morse, 1974 in Castro, 1982, p. 120). Mais do que o

indivíduo se poder exprimir e ser tido em conta em processos organizacionais de gestão, trata-se de se realizar no próprio trabalho, na medida em que aquilo que (...) faz, a função que (...) tem, o papel que (...) desempenha podem ser factor de desenvolvimento ou, ao contrário, de subutilização e atrofia de competência (Teixeira, 1994, p. 32).

Neste contexto, defende-se a ponderação das características humanas nos processos de concepção do trabalho e nas condições de aplicação dos sistemas técnicos.

Contudo, não é sem controvérsias que se pode concluir pela linearidade das relações entre as características do desenho do trabalho, o estatuto conferido à técnica e a (in)satisfação e (des)motivação dos trabalhadores. O trabalho repetitivo e monótono característico do modelo da OCT é frequentemente apontado como gerador de disfuncionamentos sociais, entre os quais as greves, o absentismo ou a rotatividade externa, configurando-se estes como factores que contribuem para o seu abalo enquanto proposta organizacional. Há autores que vêm argumentando a possibilidade de satisfação dos trabalhadores a partir deste tipo de desempenhos laborais. Lipman (1928 in Castro, 1982, p. 64) afirma que a perspectiva do trabalhador não é a mesma do que a do observador, pelo que as tarefas aparentemente rotineiras na óptica deste último podem efectivamente não desencadear efeitos de não satisfação e/ou desmotivação para o trabalhador. Em consonância com este posicionamento, Smith (1959 in ibidem, p. 65) e Turner e Miclette (1962 in ibidem, p. 65) acrescentam que o trabalho rotineiro evita a distração e promove um tipo de envolvimento que resulta da atenção com que os trabalhadores desenvolvem o trabalho, de modo a atingirem o máximo de produção contínua possível. Também Sennett (2001) afirma que a rotina é tranquilizadora. Resultados de investigações mais recentes no domínio da psicologia do trabalho demonstram que o trabalho taylorizado pode ser verdadeiramente motivador e largamente autónomo. Num estudo realizado na fábrica de automóveis da NUMMI, constata-se a existência de outros factores capazes de produzir motivação nos trabalhadores que desenvolvem tarefas repetitivas e monótonas: (i) o desejo de fazer um trabalho bem feito – se os trabalhadores encararem o trabalho como fonte de competência, o mesmo pode ser motivador; (ii) a maturidade psicológica dos trabalhadores, que demonstram um elevado grau de envolvimento quando avaliam aquele tipo de organização do trabalho como o mais adequado à procura de uma

maior qualidade e de menores custos; e (iii) o respeito e a confiança que a chefia deposita nos subordinados que, como tal, tendem a responder no mesmo sentido. Alder conclui pela satisfação dos operários resultante quer do poder de realização de objectivos significantes, quer do estabelecimento de sentimentos de responsabilidade relativos à eficiência do seu trabalho (Alder, 1993 in Cunha; Marques, 1999, p. 7-14).

Estes trabalhos vêm chamar à atenção para a importância dos modelos de gestão directa no quotidiano do trabalho. Apesar da superioridade qualitativa dos desenhos do trabalho alternativos à concepção clássica, a manutenção desta última, associada a modelos de gestão baseados na responsabilidade, na autonomia e na participação, parecem ser decisivos ao nível da satisfação dos trabalhadores. E, no caso da NUMMI, o sucesso parece remeter, pelo menos em parte, para uma supervisão orientada para os trabalhadores, procurando incentivar-se a formação de boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964).

Deste modo, as condicionantes organizacionais e gestionárias da realidade laboral são múltiplas e as relações entre as diferentes variáveis em presença nas estratégias antropocêntricas não são unívocas, nem lineares, sendo plurais as possibilidades de combinação de factores. De facto, o próprio modelo-tipo antropocêntrico, ainda que com vantagens evidentes, ao garantir uma melhor resposta às novas exigências do mercado referentes à qualidade, à flexibilidade e à orientação para os clientes, bem como de uma mão-de-obra mais escolarizada, menos conformada com modelos de gestão autoritários e mais exigente nas diferentes dimensões da relação salarial, não tem constituído uma solução universalmente aplicável (Kovács, 1998b, p. 107). De entre as razões que explicam a sua não generalização, há que salientar, por um lado, o padrão de especialização produtiva das empresas, dos países e das regiões. Atente-se, no caso português, no facto de o tecido empresarial ser considerado um entrave à aplicação de estratégias antropocêntricas, na medida em que estas tendem a surgir em sectores com tecnologia avançada, competitivos e dinâmicos, que escasseiam em Portugal. Paralelamente, a fraca fluidez das relações hierárquicas, as estruturas organizacionais rígidas, a baixa qualificação da maior parte dos RH, a fraca difusão das novas formas de organização, as estratégias sindicais centradas nos salários e na manutenção dos postos de trabalho, a fraca participação dos operários nas mudanças introduzidas nas empresas – entre outros factores – obstam à aplicabilidade do modelo antropocêntrico no país (Kovács, 1998b, p. 19-20). Na opinião de Kovács, o desenvolvimento de modelos deste tipo em Portugal passará por medidas de

lançamento de programas de I&D específicos, criação de programas de apoio a empresas, divulgação e discussão de experiências de sistemas antropocêntricos de produção, inclusão de parâmetros humano-organizacionais nos programas de ensino-formação daqueles que intervêm na concepção e transformação de sistemas produtivos (1998b, p. 94).

Estudos nacionais recentes, nomeadamente de Freire (2002), apontam para a primazia das mudanças tecnológicas, que continuam a sobrepor-se às mudanças de natureza organizacional e social, ainda que estas apresentem uma tendência crescente. Porém, continua-se a crer que se poderá beneficiar de algumas “janelas de oportunidade”²⁷, decorrentes

de não se ter cimentado em Portugal o tipo de organização da produção taylorista/fordista (...). 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» dos portugueses (Parente, 1995, p. 11).

Por outro lado, nos últimos anos, os princípios antropocêntricos passaram a revelar-se dispendiosos, do ponto de vista social e fiscal, assim como pouco promissores face às tendências económicas actuais, marcadas pela globalização e internacionalização de capitais²⁸ (Casaca, s.d., p. 36) e pela necessidade de rentabilização dos investimentos curto prazo. Paralelamente, o período de recessão económica induz os sindicatos a iniciativas defensivas em nome dos postos de trabalho, relegando-se para segundo plano as concepções de um modelo reflexivo, humanizante e enriquecedor do ponto de vista operário (Casaca, s.d., p. 34). Além disso, é de destacar o relevo colocado na análise do sucesso japonês ao nível dos processos de mudança organizacional, sobretudo na década de 80 do século XX. Ao colocar-se a ênfase nos tipos de organização e nos métodos de gestão implementados no Japão, adoptou-se o conceito de cultura de empresa com o objectivo de mostrar como uma cultura homogénea assente na comunidade de valores e normas constitui um dos factores-chave de sucesso (Kovács, 2002, p. 45).

²⁷ Salavisa (1991, p. 1) e Rodrigues (1991b), na linha de Perez e Soete (1988), consideram que os momentos de mudança de paradigma são cruciais para países como Portugal aproveitarem “janelas de oportunidade” que se podem abrir, criando condições para se poder dar o salto em termos do processo de desenvolvimento, dispensando a passagem por patamares inferiores. Para que tal aconteça, é necessária uma aposta intensa na produção de novos saberes e na mudança organizacional. Assim sendo, a realização desta possibilidade depende da existência de capacidades prévias que parecem continuar a não se fortalecer em Portugal.

²⁸ As fábricas da Volvo em Uddevalle e Kalmer, emblemáticas destes modelos, são encerradas nos anos 90 do século XX, por força, entre outros factores, da alteração do contexto político-institucional sueco. Paralelamente, as empresas suecas desenvolvem estratégias de transnacionalização que lhes permitem evitar as despesas sociais e fiscais. Para um maior desenvolvimento dos questionamentos ao modelo antropocêntrico, cf. Casaca (s.d., p. 33-38).

Neste cenário, o modelo japonês ou *lean production* tem-se apresentado como uma alternativa actual viável e com maior protagonismo do que o modelo antropocêntrico. Afirmou-se, em matéria de novos conhecimentos, no domínio organizacional e das práticas de produção, sobretudo pelo reconhecimento da mobilização da inteligência operária, pela abertura ao diálogo e respectiva capacidade de audição dos trabalhadores e pela luta pela qualidade total.

Trata-se de um modelo que enfatiza o desenvolvimento dos RH através de estratégias gerais e de técnicas específicas. As primeiras relacionam-se com o desenvolvimento de um mercado de trabalho interno às empresas, em que o aperfeiçoamento e o enriquecimento das qualificações dos RH se articula com uma filosofia específica que realça o espírito de cooperação e de trabalho em equipa e a socialização intensa através da interiorização dos valores das empresas. As técnicas englobam a rotação de tarefas e o sistema lento de promoções numa estrutura fortemente hierarquizada; a avaliação de capacidades e de comportamentos; os grupos de trabalho; a comunicação aberta (cara-a-cara) formal e informal; a tomada de decisões consultivas e a preocupação com os trabalhadores, incluindo com os aspectos pessoais da vida quotidiana (Tezanos, 1987, p. 42). Ao nível do envolvimento dos trabalhadores, este modelo propõe a mobilização dos seus conhecimentos no sentido de promover uma nova imagem do trabalhador como técnico industrial, capaz de interferir no processo produtivo e de superar a tradicional separação entre operários e engenheiros ou entre execução e concepção.

A lógica de emagrecimento, de ligeireza, de poupança, de redução e restrição, que alguns autores metaforizam de “anoréxica” (nomeadamente Parker; Slaughter, 1995 in Casaca, s.d., p. 55), está na origem da estratégia de optimização²⁹ da *lean production*, cujos princípios de funcionamento residem em: (i) eliminar todos os recursos redundantes considerados desperdício; (ii) implicar os trabalhadores nas decisões relativas à produção; (iii) estabelecer redes de confiança e parceria com os subcontratantes por forma a fidelizar o sistema de fornecimento JIT; (iv) implementar a qualidade total, os zero defeitos, o método *kaizen*³⁰ e o princípio JIT (Casaca, s.d., p. 15-16).

²⁹ A *lean production* chega mesmo a ser encarada como a melhor forma de universalizar as diversas indústrias, em consequência de indicadores estatísticos que corroboram a superioridade da indústria automóvel japonesa face aos seus concorrentes ocidentais (Machado, 2000, p. 57).

³⁰ Significa melhoramento contínuo e, quando aplicada ao mundo do trabalho, é uma metodologia de participação e cooperação que envolve todos os que nele participam, desde os dirigentes de topo ao núcleo operacional (Imai, 1997, p. XV).

A qualidade total e o JIT, como princípios, implicam o controlo do produto e do trabalho em cada momento da produção no sentido de se fazer bem à primeira e de se promover o melhoramento contínuo (*kaizen*). A qualidade não é controlada, mas produzida no decurso do processo de fabrico, sendo primordial o envolvimento responsável dos trabalhadores.

Estes princípios orientam, igualmente, a organização da empresa em rede. A parceria com os subcontratados e fornecedores, em geral, tem como objectivo estabelecer relações que se pautem por entregas rápidas, eficazes, no momento exacto e com altos padrões de qualidade numa base de aprovisionamento de reduzido custo. Este objectivo só é atingido com o desenvolvimento de relações a longo prazo com fornecedores baseados em princípios de confiança e mútuo benefício (Apolinário, 2002, p. 10). Deste modo, uma das mudanças organizacionais propostas nesta estratégia prende-se com a integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e o envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos.

Com o objectivo de reduzir ao máximo os desperdícios e os *stocks*, cada elo da cadeia deve entregar o necessário ao elo seguinte na altura exacta: JIT (Casaca, s.d., p. 48; Machado, 2000, p. 55-56). O modo de percepção do tempo e do espaço entre as operações, a fluidez da matéria, a redução dos tempos de resposta e a ideia de uma produção sempre em curso e transformação são algumas das vantagens do JIT. Todavia, é importante referir uma desvantagem da produção em linha inserida neste processo: quanto maior for a dependência entre os vários elos de produção, maior será também o controlo exercido sobre os operários, ao mesmo tempo que a sua liberdade é restringida – os trabalhadores não podem introduzir qualquer variação no conteúdo do trabalho, sendo prisioneiros do princípio de sequencialidade (Casaca, s.d., p. 28).

Esta característica, associada ao excesso e à sobrecarga de trabalho, à subvalorização dos trabalhadores com menos capacidades, à eliminação de tempos e movimentos inúteis, à standardização de processos de normalização e rotinização de tarefas, faz da *lean production* uma espécie de “taylorismo interiorizado” (Kovács, 1998a, p. 23), não obstante a ausência de separação entre a concepção e a execução do trabalho através da possibilidade que os trabalhadores têm de melhorar o seu desempenho (Casaca, 1998, p. 70).

Para além disso, o trabalho em grupo, que poderia ser um factor de integração social e de humanização do trabalho, não passa de um instrumento de racionalização, não contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Segundo Bargman (1999, p. 8-9), o trabalho em equipa aparece como uma falsa designação, porque assume uma

implementação meramente formal. Declara-se o trabalho em equipa ou rotula-se uma unidade funcional com este título sem que se proceda a uma modificação efectiva das estruturas organizacionais e gestionárias: (i) não se adapta o modelo de trabalho às condições específicas das empresas que o copiam; (ii) não se planeiam, nem se prevêem os problemas que vão surgir decorrentes das novas funções que os trabalhadores têm que garantir e que não excluem as pressões produtivas a que sempre estiveram sujeitos; (iii) o envolvimento dos RH no processo é, muitas vezes, displicente, sendo que os comportamentos dos trabalhadores não se orientam aleatoriamente, só porque assim foi decidido, para a iniciativa, a participação, a responsabilidade, a criatividade e a flexibilidade; (iv) ignoram-se as necessidades de formação orientada para as competências relacionais; (v) os sistemas de remuneração, ao inspirarem-se frequentemente em convenções colectivas de carácter taylorista, tendem a não integrar a valorização dos comportamentos necessários ao trabalho em grupo; (vi) não se altera determinantemente as funções dos superiores hierárquicos, mantendo-se a antiga estrutura de autoridade. Da mesma forma, a intensificação da participação na equipa de trabalho pode eliminar a participação representativa, sobretudo de natureza sindical, apostando apenas em formas de participação directas (...) visando a redução de conflitos, integração dos trabalhadores e aumento da produtividade (Kovács, 1998a, p. 121) e (re)criar formas de controlo e de pressão sobre os trabalhadores.

De acordo com esta perspectiva, os princípios do modelo japonês, em particular os da filosofia *kaizen*, além de não romperem de forma definitiva com as orientações da OCT, manifestam contradições internas a vários níveis. Concentremo-nos nos mecanismos de promoção da participação no quotidiano do trabalho. Os trabalhadores participam activamente no processo de trabalho através, por exemplo, do sistema de sugestões, colocando, desta forma, em prática a sua criatividade, após o que exercem de novo e passivamente, as tarefas que eles próprios recriaram (Casaca, 1998, p. 67), sendo estas frequentemente objecto de standardização e de normalização. Acresce ainda que, pese embora o reconhecimento das sugestões apresentadas, o que efectivamente acontece é que essas sugestões são, primeiramente, analisadas pelo nível hierárquico superior e só depois integradas numa das estratégias *kaizen* da empresa. Aposta-se na participação directa dos trabalhadores, na medida em que esta não vai para além daquilo que está intrinsecamente relacionado com os seus postos de trabalho. Desta forma, aqueles tendem a não intervir nas decisões estratégicas das empresas. Finalmente, a melhoria contínua da qualidade, ao obrigar à participação e ao envolvimento dos RH dos diversos níveis hierárquicos no processo de produção, pode tornar-se um mecanismo dissuasor da solidariedade entre trabalhadores, visto

que pode incrementar o sentimento de competitividade entre pares e conduzi-los a maiores esforços individuais com o fim de obterem maiores recompensas por parte da empresa (Casaca, 1998, p. 58).

Estes argumentos constituem a essência das teses que acusam as formas de organização de trabalho baseadas na *lean production* de serem uma forma sofisticada do taylorismo – denominado de neotaylorismo. Contudo, face aos elevados custos e fraca rentabilidade a curto prazo do modelo-tipo antropocêntrico, muitas empresas ocidentais promovem mudanças inspirando-se nos princípios de *just-in-time* e da qualidade total, considerando o modelo *lean production* como o paradigma pós-taylorista e um *novo e melhor modelo* universalmente aplicável ao serviço da racionalização (Kovács, 1998a, p. 15).

A discussão acerca da ruptura ou continuidade das propostas da *lean production* com o paradigma clássico entronca nas particularidades das culturas nacionais, podendo estar na origem de uma estratégia pós-taylorista ou neotaylorista, de acordo com as especificidades socioculturais, económicas e políticas dos países em causa. Se, no Japão, a filosofia *kaizen* reconhece, em simultâneo, a interligação entre o esforço dos RH, o processo de produção e os resultados obtidos, a gestão ocidental tende a privilegiar o lucro. As perspectivas são, de facto, distintas, pelo que se questiona a possibilidade de transferibilidade do modelo e da sua apropriação, particularmente pelo contexto europeu. A questão passa por averiguar se os princípios subjacentes ao envolvimento ou à participação directa dos trabalhadores no modelo japonês, assim como as técnicas que lhes estão associadas, serão porventura transponíveis para outras culturas e segundo que modalidades e configurações.

Esta é uma questão em aberto: enquanto as teses da divergência acentuam as diferenças socioculturais dos diversos contextos onde é acolhido o modelo japonês e, como tal, realçam as dificuldades, senão a impossibilidade, da sua transferibilidade para o Ocidente, as teses da convergência apostam na ideia de que só com a mundialização deste modelo se conseguirá uma nova e melhor prática empresarial através da aplicação universal dos seus princípios (Machado, 2000, p. 55)³¹.

Uma abordagem acerca da eficácia desta estratégia e da possibilidade de promoção dos objectivos conjuntos dos empregadores e dos trabalhadores exige a ponderação de factores de índole económica e sociocultural e não apenas o entendimento da *lean production* como uma

³¹ Refira-se que a japonização praticada no ocidente reduz-se frequentemente às simples receitas universalmente aplicáveis (Kovács, 1998a, p. 16). Em Portugal, ainda que se note uma influência decisiva do modelo japonês no discurso empresarial, a sua aplicação frequentemente não passa da utilização de algumas técnicas associadas a estes princípios, resultando em mudanças limitadas, que não se inscrevem num projecto integrado de mudança (Kovács, 1996/97, p. 37).

forma superior de organização industrial³². Face ao insucesso do modelo antropocêntrico, o modelo japonês pode constituir um ponto de partida possível para outras mudanças capazes de potenciar a competitividade das empresas em termos futuros, o emprego qualificante e a qualidade de vida no trabalho, através de um investimento em tecnologia social (Machado, 2000, p. 66). Mas existe uma pluralidade de apropriações possíveis, cada qual apresentando pontos fortes e fracos de acordo com as culturas empresariais e conjunturas macro-económicas em que se desenvolvem.

A opção por um dos modelos-tipo ou, mais concretamente, por determinadas estratégias híbridas depende das escolhas dos dirigentes, que decidem as orientações de organização e de gestão como resultado de processos de regulação complexos, conscientes e não aleatórios. Apesar dos constrangimentos económicos, sociais e tecnológicos, os dirigentes dispõem de uma autonomia relativa, que lhes permite criarem o seu próprio equilíbrio e definir uma estruturação a partir de uma estratégia que intencionalmente definiram (Parlier, 1995, p. 54). Em última instância, tudo é determinado pelos dirigentes de topo que decidem a estratégia³³ das empresas e através das práticas de gestão operacionalizam-nas em estruturas organizacionais e gestionárias, condicionando a sua orientação. Adoptou-se neste trabalho a perspectiva de Mintzberg (1995), segundo a qual o funcionamento de uma empresa implica três elementos básicos: os mecanismos de coordenação³⁴, as componentes-chave constituintes³⁵ e respectivas funções e os sistemas de fluxos³⁶. É esta estrutura que garante a

³² Sobre os critérios indispensáveis para o bom funcionamento da *lean production*, cf. Machado (2000, p. 57-58).

³³ Por estratégia entende-se uma visão, frequentemente implícita, da empresa, que expressa a perspectiva dos dirigentes acerca da lógica de mobilização de recursos mais adequada e respectiva definição das acções em termos gestionários. Resultado de interacções complexas, do contexto externo e da história da empresa, implica processos de negociação política entre os diversos actores até se chegar a uma explicitação, ainda que geralmente parcial, da interpretação das condicionantes (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) e das decisões tomadas para as potenciar ou minorar (adaptado de Camacho, 1998).

³⁴ Segundo Mintzberg (1995), os mecanismos de coordenação funcionam como um cimento que aglutina as diferentes partes da organização. Define cinco mecanismos de coordenação que explicam as maneiras pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho: ajustamento mútuo, supervisão directa, estandardização dos processos de trabalho, estandardização dos resultados e estandardização das qualificações dos trabalhadores. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 21-27).

³⁵ São elas: o núcleo operacional, a linha hierárquica, o topo estratégico, a tecno-estrutura e o apoio logístico. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 35- 53).

³⁶ Na perspectiva de Mintzberg (1995), as diversas partes da organização estão ligadas entre si por diferentes fluxos de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão. Para um maior desenvolvimento, cf. Mintzberg (1995, p. 56-86).

divisão do trabalho entre as diferentes tarefas e a coordenação das mesmas por forma a atingir-se um desempenho organizacional eficaz. Considerou-se que a configuração específica assumida por aquelas componentes básicas resulta de escolhas e decisões relativas à gestão das empresas que operacionalizam a sua estratégia. Optou-se pelos conceitos de estrutura organizacional e gestonária, uma vez que se associou àqueles elementos básicos da organização das empresas as opções em termos de estratégia, o que aliás não contraria em nada a proposta de Mintzberg, porém este não a assume de forma explícita.

Nas grandes empresas multinacionais, os processos de definição da estratégia realizam-se ao nível dos conselhos de administração transnacionais e a sua aplicação e regulação pela gestão é da responsabilidade das direcções nacionais. É neste jogo entre as directivas estratégicas multinacionais e as operacionalizações nacionais da gestão, com as respectivas apropriações de acordo com as especificidades das culturas nacionais, que ganham forma particular os modelos-tipo adoptados, frequentemente concretizados em estratégias híbridas reveladoras das especificidades dessas apropriações. Nestas, integram-se não só as estruturas organizacionais e gestonárias de cada empresa, bem como os seus sistemas de produção³⁷, que impõem condicionalismos importantes à gestão nacional, mas também determinantes macro-estruturais. A defesa desta posição permite recusar qualquer determinismo simples, considerando-se que as soluções encontradas são sempre contingentes no sentido de dependerem de um conjunto de factores de ordem organizacional, gestonária, tecnológica, económica e social, em interacção no seio das empresas. Estes factores, por sua vez, são condicionados por contextos sociais de nível macro e meso, nomeadamente pelo sistema de relações profissionais, pelo sistema de ensino-formação, pelo sistema produtivo e pelo sistema de emprego regional/local.

³⁷ O conceito de sistema de produção por que se optou inspira-se nos dois referenciais teóricos expostos, ao dar conta, simultaneamente, das características do sistema técnico (tipo de produto associado à tecnologia do processo de fabrico) (Woodward, 1950) e dos modelos de produção (tipo de produto associado aos mercados de destino da produção) (Tarandoeu, 1982 in Rodrigues, 1991b, p. 125-126), permitindo uma síntese do tríptico formado pelo processo produtivo da empresa na sua vertente tecnológica e as características do negócio em termos do(s) produto(s) produzido(s) e de escoamento para os mercados de destino. Consideram-se dois grandes tipos: (i) o sistema de produção em massa, o qual se orienta para uma aposta num produto, fundamentalmente estandardizado e pouco diversificado, baseado num processo produtivo com menor intensidade de equipamento automatizado e uma produção destinada a *stocks* ou por encomenda; (ii) o sistema de produção flexível, pautado pela aposta no processo produtivo, com maior intensidade de equipamento automatizado e produções diversificadas por encomenda, destinada a um mercado global.

Deste modo, a aplicação concreta da estratégia multinacional em cada empresa remete para os dirigentes nacionais que definem o processo de aferição, afectação e combinação dos mecanismos e recursos materiais, humanos e financeiros que consideram mais eficazes face aos objectivos definidos no âmbito da estratégia. É neste processo de operacionalização da estratégia, delineada pelas direcções nacionais, que ganham forma os modelos-tipo de mudanças organizacionais.

As opções delineadas e a apropriação dos modelos-tipo resultam das interacções entre sujeitos com graus de autonomia, poder e decisão variáveis, sendo marcadas por situações de conflito e/ou cooperação de acordo com as acções a empreender. A gestão das tensões, dos afrontamentos acerca das decisões tomadas surge como um aspecto do funcionamento normal das organizações, sendo as empresas consideradas como espaços de confronto entre pontos de vista diferentes e, por isso, com situações de conflito não negligenciáveis. Todavia, as empresas são também espaços de cooperação entre sujeitos, ainda que estes, de acordo com o lugar assumido na divisão social e técnica do trabalho, ocupem posições divergentes no seu seio, com oportunidades diferentes de participarem e de intervirem nas decisões. Partilha-se a perspectiva de Crozier e de Friedberg (1977), segundo a qual os modos de acção colectiva são soluções específicas de sujeitos relativamente autónomos que, dispondo de recursos e capacidades diferentes, as criaram, inventaram e instituíram para resolver os problemas que lhes são colocados. Destaca-se aqui a possibilidade de cooperação entre sujeitos com a finalidade de atingirem objectivos comuns, apesar de serem portadores de posições/lugares sociais distintos dentro das empresas.

Adquire, aí importância decisiva a gestão dos processos de mudança. Ora, os resultados deste processo dependem da forma como são implementados nas empresas. As mudanças são mais bem sucedidas se não forem impostas, mas negociadas e envolverem a participação de todos aqueles que, de alguma forma, são por elas afectados. Como tal, a gestão do próprio processo de introdução da mudança é fundamental para o seu sucesso (Dias, 1998), independentemente da estratégia adoptada. A apropriação de uma nova lógica de funcionamento e os (re)posicionamentos no processo produtivo reclamam um tempo de aprendizagem, em que a informação e a formação dos RH são cruciais para o seu envolvimento (Urze, 1998).

Abre-se, desta forma, a possibilidade de haver mudanças nos conteúdos dos processos de negociação, que abrangem questões relacionadas quer com as perspectivas económicas, quer com as expectativas sociais e profissionais dos trabalhadores, entre outras, os salários, as condições de trabalho, a autonomia, o reconhecimento do valor profissional, a reorganização

do trabalho, a gestão das competências e suas formas de participação e de representação (Kovács, 1998e; Urze, 1998).

Assim sendo, os protagonistas do projecto de mudança têm de acompanhá-lo, desenvolvendo iniciativas no sentido de colmatar dúvidas, incertezas e sentimentos de insegurança, definindo com clareza as opções estratégicas subjacentes aos processos em causa. Deste modo, obtém-se uma conciliação de interesses e uma partilha de responsabilidades, ao mesmo tempo que se articulam formas complementares de participação.

No entanto, em Portugal tem-se assistido a uma limitação dos mecanismos tradicionais de negociação e consulta na definição de processos de mudança e, em simultâneo, a um crescente protagonismo empresarial na tomada de decisões. Esta situação dever-se-á, no nosso país, ao enfraquecimento do poder negocial dos sindicatos, à debilidade dos órgãos de participação dos trabalhadores, à falta generalizada de conhecimentos e informação e à escassez de RH qualificados com capacidades para desenvolver ideias e iniciativas alternativas às da direcção das empresas (Kovács, 1998e).

Significa, pois, que, mais uma vez, as mutações em curso implicam efeitos diferenciados de acordo com as opções tomadas, as quais, apesar de enfrentarem alguns constrangimentos, permitem uma liberdade de decisão considerável. As trajectórias das empresas têm uma evolução marcada pelo controlo de factores raros e a opção por um ou outro modelo de gestão nunca é liminar, mas tendencial. Trata-se sempre de uma passagem que não sendo aleatória, é sempre progressiva, com aspectos de ruptura e continuidade, mais ou menos marcados em relação ao passado.

3. NOVAS TENDÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA INDUSTRIAL – MODELOS DE PRODUÇÃO E DE GESTÃO

Os processos actuais de mudança organizacional, independentemente dos modelos e das estratégias adoptadas, radicam na alteração das características do paradigma produtivo industrial, cujas origens foram expostas nos capítulos anteriores em termos da transição de um cenário de estabilidade económica e social, caracterizado pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para um cenário de mudança, incerteza e imprevisibilidade, onde tende a ganhar forma o modelo da variedade ou interactivo.

Previamente à reflexão sobre a alteração das características do paradigma produtivo industrial, é importante salientar dois pressupostos prévios: (i) procura-se problematizar as

novas tendências de organização e os modelos de produção e gestão empresariais, negando-se uma transformação definitiva e em absoluto entre modelos, e defendendo-se tão só uma passagem progressiva que se vem delineando apenas nas empresas de vanguarda – a grande maioria das empresas é, no entanto, caracterizada pela coexistência de elementos dos dois modelos-tipo, com traços do antigo e indícios do novo; (ii) é no âmbito da destabilização dos modelos de produção e de gestão que emerge a alteração teórico-conceptual marcada pela passagem da problemática das qualificações para a das competências, que será analisada no capítulo 4.

3.1. OS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS – UMA ABORDAGEM A PARTIR DOS NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO E DE GESTÃO

A grande ruptura que marca a evolução do paradigma industrial incide sobre o questionamento do conceito de produtividade e competitividade a nível micro-económico³⁸. De um conceito de produtividade restrito à dimensão da produção, assente na relação capital/trabalho com objectivos de redução dos fluxos produtivos, passa-se a uma nova concepção de produtividade que remete para o funcionamento de toda a empresa. No paradigma da produção industrial, dominado pelo modelo da produção estandardizado ou da organização sequencial, racionalizar o trabalho significa aumentar a velocidade de execução e a rapidez de encadeamento do fluxo produtivo. Deste modo, quanto mais restritas são as operações afectas a cada trabalhador, mais rápida e melhor sucedida é a aquisição das rotinas de trabalho e a possibilidade de intensificação do ritmo de produção. A velocidade de execução de cada trabalhador e a velocidade de coordenação entre trabalhadores determina o fluxo de produção, no qual reside a eficácia económica. O fluxo produtivo é, então, o critério central da produção industrial e a produtividade resulta do baixo custo de cada unidade

³⁸ Neste trabalho aborda-se a problemática da competitividade ao nível das empresas, não havendo lugar para uma análise ao nível dos países ou das regiões, ainda que esta seja condicionada por aquela. No domínio macro-económico, a competitividade, tradicionalmente explicada pela existência de vantagens comparativas dos custos dos factores trabalho e matérias-primas, vai passar a encontrar justificações institucionais e estruturais relativas, nomeadamente, à envolvente científica e tecnológica, à qualidade dos serviços às empresas, à qualidade de ensino e formação dos RH, à eficácia dos serviços públicos, à estrutura dos investimentos (OCDE, 1999). Estas é que constituem as verdadeiras vantagens competitivas aos níveis regional e nacional e não o factor custo, alicerce básico do paradigma das vantagens comparativas.

produzida, o qual decorre de dois efeitos principais: o efeito fluxo e o efeito rotina³⁹ (Zarifian, 2001, p. 38-39). São, por isso, factores de natureza tangível, particularmente a mão-de-obra, mas igualmente os equipamentos, as matérias-primas e os produtos, que estão na origem da competitividade das empresas.

Os conceitos de produtividade e de competitividade são alvo de profundas alterações, a partir de 1970, com a tendência para a afirmação de um novo modelo produtivo que, baseado na variedade e na diferença, posiciona o saber⁴⁰ como factor de competitividade. Segundo Le Boterf, ganha primazia a combinação entre trabalho, capital e saber, sendo que a eficácia marginal do terceiro factor de produção – o saber – é superior à eficácia marginal dos dois primeiros – trabalho e capital (1994, p. 10). A criação de valor é agora orientada pelo investimento no conhecimento, o que, bem entendido, não implica negar a relação anterior, mas apenas valorizá-la relativamente. Aos factores de competitividade de natureza tangível e material, acrescem factores de competitividade intangíveis⁴¹, os quais se encontram profundamente dependentes da qualidade dos RH existentes, bem como da capacidade de gestão das empresas mobilizarem esses recursos, isto é, dos seus modelos de gestão e organização. Deste modo, ao paradigma das vantagens comparativas, baseado em factores básicos e generalizados, sucede o paradigma das vantagens competitivas, em que adquirem relevo factores nobres, tais como a qualidade, a inovação, o *design* e o serviço. O valor que as empresas integram nos seus serviços é criado internamente a partir das modalidades de organização e de gestão do conjunto das suas actividades, ou seja, da forma como gerem a sua «cadeia de valor»⁴² (Oliveira, 2000, p. 8-9).

Na mesma linha de raciocínio, Lorino (1989 in Parlier, 1995, p. 43) desenvolveu a ideia segundo a qual a competitividade industrial não se obtém nem pelo trabalho, nem pelo capital, mas por um “terceiro factor”, que designa de “eficácia” da utilização dos diferentes elementos,

³⁹ Remetem para a racionalização do fluxo produtivo, ou seja, das operações produtivas e do seu encadeamento de forma a aumentar-se a velocidade de realização em cada posto de trabalho e de coordenação entre postos. A velocidade de execução das operações depende da aquisição de rotinas, ou seja, da habilidade do trabalhador adquirida com a experiência acumulada (Zarifian, 2001, p. 38-39).

⁴⁰ Como já foi referido, uma das características da economia contemporânea é a primazia do trabalho intelectual sobre o trabalho manual e a importância adquirida pela área dos serviços relativamente à da produção.

⁴¹ Entre os factores intangíveis contam-se: os modelos de organização e de gestão; a cultura organizacional; a gestão de *stocks* e fluxos; as redes de cooperação com fornecedores e clientes.

⁴² De acordo com Porter (1990), a cadeia de valor resulta do conjunto das actividades primárias (relacionadas com a produção, comercialização, distribuição e serviços pós-vendas) e de suporte ou apoio (relacionadas com aprovisionamentos, infra-estruturas de gestão e finanças, gestão de RH, I&D e planeamento).

tais como os equipamentos, as matérias-primas ou o trabalho. A eficácia da utilização desta combinação complexa de factores depende, fundamentalmente, da qualidade da organização (1989 in Parlier, 1995, p. 43). Esta resulta da forma como as empresas são geridas com base em estratégias diferentes, de acordo com um conjunto de condicionalismos, eles próprios, em parte, dominados pelas empresas. Na figura dos seus dirigentes, as empresas defrontam-se com constrangimentos de vária ordem, face aos quais tomam posição de acordo com opções de carácter estratégico nos domínios organizacional e gestionário. São conduzidas a adoptar modelos produtivos que tendem a pautar-se por uma nova filosofia e lógica de gestão que Zarifian (2001; 1994) apelida de paradigma da cooperação. Este paradigma orienta-se por uma lógica organizacional e gestionária que parece mais adequada às exigências do modelo da variedade ou de gestão do *marketing*, direccionado por um duplo enfoque interno e externo, respectivamente, a qualidade da organização e dos RH e a qualidade do serviço.

Esta proposta é a visão optimista das novas tendências. Porém, o momento actual caracteriza-se por uma conflitualidade e ambivalência em que raramente se rompe com a totalidade dos princípios organizativos e gestionários do modelo de produção standardizado, como já referimos acerca da apropriação do modelo japonês no ocidente. As soluções empresariais para os novos problemas de competitividade das empresas reproduzem os princípios do racionalismo clássico, assente num modelo de sociedade predominantemente economicista e tecnicista, que ignora os aspectos humanos e organizacionais das empresas (Moura, 1997, p. 299), sendo esta uma das causas que justifica o insucesso das alternativas gestionárias. Até aos anos 90 do século XX, a crise do capitalismo foi concebida como sendo de cariz conjuntural e as reorientações gestionárias recomendadas às empresas mantiveram os princípios racionalizadores assentes nas teorias e medidas anteriores. Só recentemente se percebe que o que está em causa é um novo modo de desenvolvimento para os autores regulacionistas, um novo paradigma técnico-económico para os evolucionistas ou um novo ciclo económico longo para os neo-shumpeterianos, o que impõe novos condicionalismos aos modelos de organização e de gestão industrial, equacionados agora segundo fundamentos e princípios alternativos.

A argumentação que se propõe acerca do paradigma produtivo industrial alternativo segue as propostas de Zarifian que, nas suas diferentes obras⁴³, tem equacionado a possibilidade de se manipularem as actuais mutações na economia e no trabalho de forma favorável e igualmente positiva para trabalhadores e empregadores. Todavia, o próprio autor

⁴³ Cf. particularmente Zarifian (2001; 1998; 1996^a; 1996^b; 1995; 1994).

reconhece que as mesmas podem ser apropriadas e orientadas de forma acrítica e negativa do ponto de vista da “cidadania organizacional”⁴⁴.

3.2. O PARADIGMA DA COOPERAÇÃO – UMA ALTERNATIVA ORGANIZACIONAL E GESTIONÁRIA PARA A PRODUÇÃO INDUSTRIAL

O paradigma da cooperação, apontado por Zarifian como alternativa produtiva industrial, posiciona-se muito para além dos processos de mudança tecnológica e organizacional, ao procurar equacionar os modos de gestão dos sistemas de produção que, segundo o autor, condicionam amplamente o sucesso ou fracasso das modernizações tecnológicas e sociais (1996b, p. 21). A sua proposta corresponde às actuais tendências de convergência entre as actividades dos antigos sectores industrial e terciário em torno da noção de serviço, na medida em que todos os actos de produção passam, de alguma forma, a integrar actos de gestão, o que exige um acompanhamento por parte das hierarquias de gestão (gestores de topo e intermédios, bem como responsáveis directos) e uma “capacidade de implicação estratégica” dos assalariados, que a organização tradicional negava aos trabalhadores dada a sua base prescritiva (Zarifian, 1994).

Um novo modelo de gestão⁴⁵ tende a desenvolver-se para presidir às novas tendências produtivas. Segundo Ansoff, trata-se de uma mudança marcada pela passagem do “modelo da gestão da produção” para o “modelo da gestão do *marketing*”, em que a grande transformação

⁴⁴ A expressão “cidadania organizacional” é usada por vários autores, nomeadamente Moura (1997), para se referirem à necessidade de à cidadania do indivíduo se acrescentar a vertente da cidadania do trabalho, de tal modo que se desenvolvam as suas [dos RH] potencialidades e criatividade, sem processos de pressão inibitórios e sem interesses pessoais alheios ao progresso económico e social, no qual as empresas detêm um papel essencial (Moura, 1997, p. 308).

⁴⁵ Por modelos de gestão, entende-se o processo global de tomada de decisão, tendo em vista a integração dos diferentes elementos da empresa entre si e da empresa na envolvente (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 144). Os modelos de gestão remetem para três grandes domínios sobre os quais os dirigentes têm de decidir: (i) os objectivos e as estratégias de negócios e as estratégias funcionais decididas em função das oportunidades das empresas, dos seus valores e crenças; (ii) o enfoque privilegiado na gestão e respectivos meios para se atingirem os resultados eleitos; (iii) a operacionalização dos instrumentos de gestão, com objectivos de criação de condições para a integração dos recursos internos e para a adaptação aos condicionalismos externos, nomeadamente através do desenho organizacional, do sistema de comunicação e informação, do sistema de incentivos e dos estilos de direcção (Morais in Lopes, coord., 1998a: 146). Neste trabalho adaptou-se o conceito macro de modelos de gestão às práticas de gestão desenvolvidas pelos responsáveis directos, dada a sua responsabilidade no que se refere à operacionalização dos instrumentos de gestão, adaptação que se explicita adiante.

incide na concepção das empresas, agora encaradas como produtoras de bens e serviços que vão ser utilizados por clientes capazes de julgar a sua qualidade (1985 citado por Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 149). Trata-se de uma transição para modelos de gestão mais voltados para as relações com o meio ambiente, isto é, para o produto final e para a eficácia⁴⁶, no sentido “de se fazerem as coisas correctas”. Não significa que se descure, contudo, o ambiente interno, o processo e a eficiência⁴⁷ que constituem condições indispensáveis “para se fazerem as coisas correctamente”. A eficácia implica eficiência, ou seja, produtividade, rentabilidade, bem-estar dos RH e satisfação do cliente. Todavia, invertem-se as lógicas até então prevalentes – as empresas actuam relativamente à função produção no sentido da eficiência e face ao produto e ao cliente no sentido da eficácia (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 148).

O conceito de “serviço” utilizado por Zarifian (2001) para caracterizar uma das principais marcas do novo paradigma da cooperação, ilustra de forma clara as transformações em causa na transição para o modelo de gestão do *marketing*. O serviço refere-se a qualquer bem, independentemente do sector de actividade onde é produzido, tendo como principal critério de definição o seu centramento no cliente, isto é, as utilizações concretas e específicas a que se destinam. A prioridade é dada ao utilizador, às suas necessidades e expectativas. O serviço que se propõe é a “solução” para um determinado problema de uma categoria específica de utilizadores. Na perspectiva de Zarifian, é este conceito de satisfação plena das necessidades do cliente que necessita de ser compartilhado no seio das empresas e encarado como finalidade que une os assalariados, que dá sentido à comunicação (2001, p. 50).

Esta concepção de serviço encontra-se ausente no “modelo de gestão da produção”. Orientado por princípios de estabilidade, este modelo concentra-se nas tarefas e nas actividades internas, tendo como objectivo último a eficiência e incorporando com este fim mudanças tecnológicas no processo e no produto. Estas são geridas a partir de uma concepção tecnocêntrica, em que a técnica determina a configuração das restantes variáveis do sistema organizacional. Deposita-se total confiança nos procedimentos técnicos, dos quais se faz depender a quantidade e qualidade dos produtos. Despreza-se a criatividade e a iniciativa dos RH. A estrutura organizacional e a organização do trabalho pautam-se pelos princípios clássicos de racionalização dos comportamentos de RH pouco qualificados, cujo desempenho é especializado (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 149-150). Baseada numa hierarquia rígida e num trabalho fragmentado e parcelar, a supervisão orienta-se para o trabalho sobre o qual é

⁴⁶ Diz respeito à adequação entre meios utilizados e objectivos prosseguidos.

⁴⁷ Diz respeito à selecção dos melhores meios.

possível exercer uma actividade de controlo intensa, dada a pré-definição e afectação das actividades a cada trabalhador (Blake; Mouton, 1964). A gestão dos RH assume um cariz imediatista e utilitarista e o envolvimento da massa dos trabalhadores na empresa e com os seus objectivos é reduzido. Porém, o modelo de gestão da produção pode assumir diferentes variantes, as quais acentuam ou atenuam o carácter imediatista e utilitarista da sua gestão dos RH. Veja-se, a título ilustrativo, como a aposta na inovação do produto implica, frequentemente, uma modificação no processo que, por sua vez, se traduz numa maior probabilidade, por um lado, de exigir novos saberes aos trabalhadores de execução e, por outro, de criar novos empregos, se comparada com uma estratégia de inovação unicamente dirigida ao processo em que, muitas vezes, os grandes objectivos são a redução de custos, a diminuição do emprego e, mesmo, a desqualificação do conteúdo do trabalho (Parente, 1995). A primeira estratégia é, em princípio, mais favorável aos RH do que a segunda.

Deste modo, o conceito de serviço é central no modelo de gestão do *marketing*, que se pauta por uma lógica de actuação intimamente relacionada com a envolvente externa, em função da qual se desenvolvem estratégias de actuação reactivas e/ou pró-activas. Os dois principais factores de eficácia são o factor humano e a inovação dos processos. As estruturas organizacionais tendem a flexibilizar-se: por um lado, achatam-se e descentalizam-se; por outro, desintegram-se, externalizam actividades e funcionam em rede. Na organização do trabalho, domina a equipa e os trabalhadores do núcleo operacional de níveis consideráveis de autonomia e de responsabilidade. A informação – abundante – difunde-se, de forma selectiva a vários níveis e em diferentes direcções. As formas de participação directa intensificam-se. As competências técnicas e a capacidade de cooperação são centrais, pelo que se investe em sistemas de incentivos, nomeadamente no domínio formativo (Morais in Lopes, coord., 1998a, p. 150-151). A supervisão orienta-se para o trabalhador no sentido em que a preocupação incide sobre os aspectos humanos do trabalho, procurando-se formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964). Porém, diversas variantes se podem configurar no domínio da gestão dos RH: (i) a gestão dos RH desenvolvimentista e estratégica, em que, através da gestão preventiva e previsionial dos empregos e das competências, se planeiam as necessidades de RH, se assegura a estabilidade dos empregos, se prepara a transferibilidade profissional por via da formação e se garantem perspectivas de evolução profissional, internas ou externas aos assalariados; e (ii) a gestão de RH adaptativa e de ajustamento, em que se aposta numa segmentação do mercado interno de trabalho. Ao segmento primário, constituído pelo núcleo central dos RH das empresas, assegura-se a estabilidade de emprego, perspectivas de carreira e remunerações satisfatórias; o

segmento secundário, constituído pela grande massa de trabalhadores, fica sujeito às oscilações produtivas, sendo alvo de uma relação salarial precária (Parente, 1995).

Os factores raros sobre os quais actua o modelo de gestão do *marketing* são os clientes e a informação – os primeiros devem ser conquistados e conservados; a segunda, seleccionada e tratada –, o que exige às empresas “capacidades reactivas e adaptativas”, isto é, uma “cultura do acontecimento”, uma “cultura do imprevisto”, em que os trabalhadores são capazes de pressentir e enfrentar o imprevisto e o surpreendente (Parlier, 1995, p. 48; 1994, p. 9), o que, para ser feito com sucesso, abre espaço ao paradigma da cooperação (Zarifian, 2001; 1996b).

Ao nível organizacional, este paradigma remete para uma forma alternativa à organização clássica do trabalho industrial que tem prevalecido na indústria a partir de dois eixos de orientação, a saber, os acontecimentos e a comunicação, que se opõem⁴⁸, respectivamente, aos eixos de padronização e à hierarquia do modelo da standardização. Na argumentação deste trabalho, acrescentou-se ao novo paradigma mais dois eixos: a gestão pela qualidade total e os modelos de gestão directa flexíveis, que se opõem ao controlo da qualidade e aos modelos de gestão rígidos do modelo de produção anterior.

O carácter agora frequentemente imprevisto e incerto da actividade de trabalho invalida as prescrições rígidas da OCT. A actividade de trabalho consiste, fundamentalmente, em fazer face aos acontecimentos singulares não previstos. Segundo Zarifian (2001, p. 41), esta tendência não é regional nem sectorialmente uniforme, contudo, não faz sentido desprezá-la. Ou seja, o facto de as TIC tenderem a absorver partes consideráveis das operações de trabalho, quer manuais, quer intelectuais, exige um reposicionamento do conteúdo da actividade de trabalho humana que, na opinião do autor, poderá reorientar-se para o confronto com os acontecimentos. Estes constituem o quotidiano laboral, sob a forma de avarias, problemas de qualidade, falhas de matérias-primas e subsidiárias, alterações na programação da produção para satisfazer as necessidades dos clientes, entre outros.

Os operacionais têm a oportunidade de exercerem novas funções – passam a ter necessidade de dominar e controlar os acontecimentos em situação real de trabalho, de os anteciparem, de assumirem responsabilidades, de desenvolverem iniciativas autónomas, de

⁴⁸ A ruptura com o paradigma clássico da organização do trabalho industrial pode ser mais ou menos intensa, contudo, é sempre uma ruptura parcial e progressiva. Raramente se assiste a cortes radicais, ainda que estes tenham sido equacionados, do ponto de vista gestor, por alguns gurus da gestão, como é o caso da proposta de reengenharia de Hammer, que passa por um desmantelamento da organização tradicional. Porém, o sucesso de implementação prática desta proposta foi muito limitado: 2/3 das empresas pioraram os seus indicadores ou ficaram mesmo à beira da ruína após a intervenção (Moura, 1997, p. 301).

cooperarem e de dinamizarem as interacções com os colegas de trabalho (Zarifian, 1996b). Numa versão restrita, requer-se que saibam resolver os problemas inesperados; numa visão mais lata, impõe-se uma capacidade de criar a partir deles novidades, isto é, uma capacidade de inovar. Não se trata apenas de reagir activamente aos acontecimentos, muitas vezes em situação de forte pressão, mas de agir pro-activamente. Isto significa quer antecipá-los através de meios de diagnóstico intencionais ou de indícios espontâneos que revelam a sua eventualidade, quer analisá-los aprofundada e objectivamente, reflectindo sobre a possibilidade de evitar a sua ocorrência futura, o que implica o accionamento de competências em termos de antecipação, de invenção e de co-organização. Nestes processos de antecipação, resolução e reflexão sobre os acontecimentos pode delinear-se um circuito completo de aprendizagem dinâmica (Zarifian, 2001, p. 41). A capacidade de criar uma solução adequada ou a capacidade de criar uma novidade faz parte do quotidiano das empresas; não é um caso insólito, não se opõe à existência de rotinas de produção. Muito pelo contrário, estas últimas são essenciais porque funcionando como “parâmetros” identitários e hábitos – nas palavras de Malglaive (1990), acções não controladas pela cognição – têm a vantagem de criar a disponibilidade imprescindível à inovação que exige, por sua vez, acções acompanhadas ou dominadas pela cognição (Malglaive, 1990). Ao contrário do modelo da OCT, onde a rotina é uma finalidade, nas modalidades de organização do trabalho implementadas no âmbito do paradigma da cooperação, o objectivo não é a protecção dos modos de fazer, mas, muito pelo contrário, a sua melhoria contínua. Neste sentido, aproxima-se da organização qualificante ao promover processos de aprendizagem dos trabalhadores, o seu envolvimento e compromisso com o futuro (Zarifian, 1994, p. 121). A este propósito, o autor considera que o conceito de trabalho retorna ao trabalhador, recoloca-se na sua interioridade, quer do ponto de vista cognitivo, quer motivacional e relacional, na medida em que se espera uma auto-mobilização face ao acontecimento-problema, à sua resolução e à análise posterior (Zarifian, 2001, p. 43), recuperando-se um tipo de acções de trabalho que o aproximam do modelo de ofício.

O paradigma da cooperação repousa em condutas concertadas face aos acontecimentos⁴⁹, dado que a complexidade destes ultrapassa o saber e as práticas dos sujeitos individuais. Supõe uma mobilização de redes de sujeitos, em que estes se relacionem entre si de modo a que as suas competências, comunicações e atribuições se possam ajustar ao funcionamento em rede (Zarifian, 2001, p. 43). Ora, não sendo as acções individuais

⁴⁹ Na proposta de Le Boterf as condutas concertadas exigiriam por parte dos trabalhadores a detenção de mapas cognitivos e de uma linguagem operativa comum (1997).

inteiramente conhecidas de todos, as exigências do ponto de vista das competências mobilizadas pelos operacionais requerem um nível sólido de saberes e de experiência profissional⁵⁰, pois o que está em causa não é a soma de saberes dos operacionais, mas a sua combinação em cada situação concreta (Zarifian, 1996b).

A concepção de qualidade que preside ao paradigma da cooperação ultrapassa a perspectiva clássica do controlo da qualidade, mas igualmente os princípios da qualidade total, e integra no seu seio uma estratégia de gestão pela qualidade total (TQM)⁵¹. Esta filosofia de gestão, apoiada num conjunto de metodologias de análise e de instrumentos de avaliação e diagnóstico, posiciona-se como o paradigma futuro neste domínio. As suas principais características são: a integração da qualidade na estratégia empresarial; a orientação para as expectativas latentes do cliente pelo desenvolvimento de soluções ou sistemas integrados de produtos de elevada fiabilidade que antecipam necessidades futuras; e as práticas de auto-avaliação da qualidade como parte integrante do sistema de gestão. Destaca-se neste âmbito a utilização de diversas metodologias de resolução de problemas, tais como o ciclo de Deming (PDCA)⁵² ou o controlo estatístico do processo (CEP ou SPC)⁵³. Estas orientações

⁵⁰ Os próprios critérios de avaliação da experiência profissional enquanto factor de qualificação modificam-se. Nos modelos tradicionais, baseados na ocupação de postos de trabalho fragmentados, a experiência consubstanciava-se nas rotinas e na habilidade que resulta da antiguidade na função, a qual proporcionava a aprendizagem pela repetição do conteúdo do trabalho. Os mais velhos sabiam mais do que os mais novos porque permaneciam mais tempo no posto de trabalho e, por isso, detinham maior experiência. No paradigma da cooperação, a aquisição da experiência não se baseia na repetição, nem no tempo de ocupação de um posto de trabalho, mas na variedade de acontecimentos enfrentados e na qualidade da organização. Destes dois factores depende a possibilidade de reflectir sobre os acontecimentos, de examiná-los e deles retirar ensinamentos para a sua antecipação futura. Assim sendo, os mais jovens podem ser mais experientes no novo sentido de já se terem confrontado com múltiplas situações-problema diferenciadas (Zarifian, 2001, p. 43-44).

⁵¹ A abreviatura TQM corresponde ao inglês *total quality management*.

⁵² A abreviatura PDCA corresponde ao inglês *plan, do, check e act*. Considerando-se o controlo *ex-post* um método medíocre de controlo da qualidade, a alternativa é aplicar a solução (*do*), verificá-la (*check*), confirmando ou infirmando a solução, agir (*act*) no sentido de modificar o processo em consequência da solução e recomeçar o ciclo, com o planeamento (*plan*) que corresponde à determinação dos problemas postos pelo processo e à definição com um outro projecto de melhoramento. O PDCA toma, muitas vezes, a forma de SDCA, isto é, *standardize, do, check e act*, na medida em que, quando se encontra uma boa solução, convém standardizá-la (S), de modo a construir uma norma capaz de estabilizar o processo e de respeitar as especificações (Brilman, 1998, p. 216). Numa estratégia TQM, o controlo e a melhoria dos produtos e processos conduz a uma sucessão de ciclos SDCA e PDCA.

⁵³ A abreviatura portuguesa CEP é menos usada que a SPC que corresponde ao inglês *statistical process control*. Refere-se a um conjunto de ferramentas estatísticas usadas para identificar, diagnosticar e resolver problemas da

distinguem-se dos traços que marcam a perspectiva da qualidade total, respectivamente, a ausência de integração entre a estratégia das empresas e a qualidade do serviço e a orientação para os referenciais de satisfação definidos pelo cliente⁵⁴. As normas ISO 9000⁵⁵ constituem uma certificação que adquire relevo fundamentalmente em termos comerciais⁵⁶, não implicando que se esteja face a uma estratégia TQM. Esta é mais lata ao introduzir o conceito de serviço, de antecipação de necessidades e de satisfação total dos clientes, a partir de instrumentos de I&D, de diagnóstico e de análise de indicadores na gestão quotidiana das empresas.

produção. Opera dividindo o processo produtivo em elementos simples, verificando os parâmetros específicos de cada operação que conduz ao produto global ou ao desempenho desejado. O seu objectivo é distinguir entre variações normais e anormais em cada parâmetro importante do processo e procurar aumentar os níveis de controlo sobre o mesmo. Permite não só identificar os problemas, como também controlar continuamente as soluções escolhidas, sendo, por isso, uma ferramenta indispensável na melhoria contínua dos processos (Russell; Taylor, 1999, p. 132-134). É utilizado por operadores de máquinas para a monitorização do processo através da medição da variabilidade, confiança, repetibilidade e predictibilidade dos equipamentos técnicos. Desta forma, os trabalhadores controlam o seu próprio processo de trabalho, ao realizarem as respectivas operações de controlo e ao elaborarem os gráficos do controlo estatístico do processo, que lhes permitem diagnosticar anomalias, isto é, analisar se o processo está a divergir dos parâmetros desejados e quais as razões dos desvios. Caso exista alguma variação não desejável, o processo será corrigido para evitar o aparecimento de defeitos. Neste sentido, o SPC é usado para prevenir falta de qualidade antes dela ocorrer. Nesta correcção antecipatória, o grau de intervenção dos trabalhadores é variável: o operador pode ter autonomia para parar a máquina e proceder às correcções necessárias; ou esta paragem, ainda que da responsabilidade do trabalhador, pode dar origem à intervenção de trabalhadores especialistas, designadamente afinadores, ferramenteiros, afiadores, etc. A existência de um sistema integrado de gestão de informação associado ao SPC é crucial, pois trata-se de uma ferramenta extremamente eficaz em termos de facilidade de compreensão e de comunicação. O surgimento de uma nova solução deverá ser comunicado, de modo a pôr-se em marcha a sua formalização até se chegar a um novo acordo ou novo compromisso que beneficie a execução e o controlo das operações.

⁵⁴ Saliente-se que as metodologias TQM na Europa se encontram difundidas apenas nas indústrias automóvel e electrónica ou em filiais de empresas americanas (Brilman, 1998, p. 205).

⁵⁵ As normas internacionais ISO 9000 (da 9001 à 9004) foram produzidas pela *International Standardization Organization*, uma federação a nível mundial de organismos de normalização nacionais. Uma entidade de âmbito mundial, da qual fazem parte 111 nações através dos seus respectivos organismos de normalização, com o objectivo de promover o desenvolvimento da fabricação, do comércio e da comunicação entre as organizações empresariais de todo o mundo, através do desenvolvimento de padrões genéricos. O seu grande objectivo é responder às exigências dos clientes, correspondendo cada uma delas a atitudes de funcionamento e de organização diferenciadas, que convêm a um quadro contratual entre as partes (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

⁵⁶ É mais frequente na Europa do que nos EUA onde são relativamente poucas as empresas certificadas pela ISO, sendo, no entanto, mais frequente a aplicação do TQM (Brilman, 1998, p. 224).

A gestão pela qualidade total implica tratar a qualidade enquanto dispositivo gestor, estando na origem de todo um conjunto de novos dispositivos de gestão⁵⁷ que se acrescem aos tradicionais instrumentos de gestão⁵⁸. Tratam-se de instrumentos minimamente formalizados, destinados a coordenar e a melhorar as operações de gestão (do trabalho, dos produtos, dos processos e do pessoal) através de procedimentos de resolução de problemas, sustentados numa nova forma de racionalidade de carácter processual.

Os dispositivos de gestão⁵⁹ são fundamentalmente dispositivos cognitivos, cuja concepção se baseia no princípio de que as actividades de trabalho mudam. Trabalhar é colocar e resolver problemas (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 2), consistindo cada vez mais em controlar e vigiar, coordenar, inovar, tratar da manutenção e regulação, pois as actividades rotineiras tendem a ser transformadas em algoritmos integrados no *software* de máquinas automatizadas. São, igualmente, dispositivos colectivos na medida em que a cognição é partilhada e cada um contribui para a resolução dos problemas (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 2). Isto é, resolver problemas a partir de informações internas e externas às empresas incita os RH a encontrarem e a coordenarem soluções informais, a difundi-las, a impô-las ou a reivindicá-las. Tal implica compatibilizar erros e defeitos, hierarquizá-los e organizá-los a partir de princípios colectivos – consultando os trabalhadores e fazendo-os aderir ao projecto em curso – e operacionalizar a solução na actividade de trabalho. A construção de consensos e compromissos é, muitas vezes, conseguida, na ausência de dados, pela comparação com situações conhecidas e soluções já experimentadas. O registo dos procedimentos ocupa assim o centro dos dispositivos de gestão, na medida em que a passagem da actividade linguística à

⁵⁷ Definem-se como tipos de arranjo dos homens, dos objectos, das regras e dos instrumentos num dado momento (Moison, C. 1997 in Dubar; Mercier; Séchaud, 1998), destinando-se ao acompanhamento micropolítico dos instrumentos de gestão. Apesar de se situarem ao nível estratégico, não têm uma forma legal e a sua melhoria e modificação é uma característica inerente aos seus objectivos pedagógicos, funcionando, assim, como catalizadores da mudança (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

⁵⁸ Dizem respeito à operacionalização concreta de ferramentas, situando-se a nível tático (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998). A título exemplificativo, refira-se os processos de trabalho, os referenciais de competências, as certificações ISO, condução de projectos, entre outros.

⁵⁹ Saliente-se que a análise dos dispositivos de gestão se tem intensificado, a partir da última década do século XX, como objecto de estudo da Sociologia. A Sociologia dos dispositivos constitui, em 1998, uma das linhas de investigação do *Laboratoire Printemps*, unidade associada da Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines e do Centre Nationale de Recherche Scientifique (CNRS), em Paris. Coordenada por Pierre Tripier, tem estado na origem de um conjunto de trabalhos de investigação, de reuniões científicas e de acções de formação neste domínio da especialidade (Printemps, 1998).

escrita – uma lista, uma fórmula ou um quadro – permite a domesticação dos saberes tácitos, não visíveis. Para os trabalhadores que participam nesta sistematização, esta passagem pode constituir-se num momento de negociação da sua actividade, sendo igualmente uma oportunidade de visibilidade e de reconhecimento e, desta forma, promove formas eficientes de mobilização dos sujeitos (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 3).

A implementação operacional, em toda a empresa, de uma estratégia TQM implica modelos de gestão flexíveis e a valorização das competências informais, bem como uma nova retórica associada à qualidade como instrumento de gestão. A instauração do conceito de serviço para o cliente, associada à gestão pela qualidade total, implica uma alteração dos princípios de funcionamento das organizações, reconfigurando quer as relações externas – domínio do qual os trabalhadores do núcleo operacional estão tradicionalmente afastados⁶⁰ – quer as relações internas, onde a resolução de problemas implica a interacção entre trabalhadores, baseada na confiança e na cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos. Esta racionalidade consiste na difusão de uma nova relação com a norma, de uma concepção de legitimidade baseada na negociação, no estabelecimento de compromissos, na construção de acordos locais sobre a acção (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998, p. 13). Baseia-se no estudo aprofundado dos processos de tomada de decisão que deixam livre a escolha do percurso a seguir, dando ênfase aos processos de aprendizagem, de resolução de problemas e de elaboração de regras novas, formalizando-se e prescrevendo-se a partir das acções bem sucedidas. Uma das maiores dificuldades da gestão pela qualidade total é combinar a rigidez e algum excesso de burocracia (que caracterizam a generalidade das normas de qualidade) com a liberdade e a autonomia que os dispositivos de gestão exigem e que o paradigma de cooperação impõe.

O privilégio atribuído à tese da racionalidade processual encontra eco na eficácia destes dispositivos de gestão, a qual é explicada pela eficiência demonstrada pelos processos resultantes da formalização do trabalho pelos operadores. Para além disso, cria-se um consenso acerca dos procedimentos através da associação entre a eficácia e a legitimidade colectiva. Neste sentido, os dispositivos de gestão implicam valores colectivos prévios – do tipo solidariedade, defesa do grupo e cooperação – que, assim sendo, têm por condição uma racionalidade axiológica particular (Dubar; Mercier; Séchaud, 1998).

De acordo com os princípios da racionalidade processual, o paradigma da cooperação remete para uma nova concepção de produtividade. Esta não depende tanto da rapidez de resolução dos problemas, como da compreensão das suas causas e da sua extinção definitiva.

⁶⁰ A massa de trabalhadores das empresas não contacta habitualmente com o cliente directo e final, particularmente no caso das empresas subcontratadas.

Significa, pois, que o trabalho não está subordinado à duração da sua execução, pelo contrário, submete-se o tempo da sua realização à qualidade das intervenções. Radica aqui, por um lado, o interesse das empresas transformarem os acontecimentos imprevistos e aleatórios em ocasiões de aprendizagem, na medida em que, por esta via, são capazes de contornar aquilo que Moullet (1992 in Le Boterf, 1994: 19) designa de “gestão clandestina da empresa” – o controlo independente e autónomo exercido pelos assalariados sobre as situações-problema e de onde advém grande parte do seu poder informal. Por outro lado, faz emergir uma alteração da concepção de tempo de trabalho, que não é só um tempo produtivo⁶¹, mas um tempo de reflexão sobre os acontecimentos, nomeadamente um tempo de estudo, de diálogo interno e externo – com clientes actuais e futuros, fornecedores de matérias-primas e subsidiárias e equipamentos técnicos – e um tempo de formação⁶² (Zarifian, 1996b).

No domínio do valor de uso do serviço⁶³, o critério de produtividade reside na qualidade do serviço, isto é, na compreensão dos problemas específicos do cliente, na capacidade de o escutar e de o entender, e no carácter adequado da solução que se lhe propõe. O cálculo da produtividade deixa de ser meramente quantitativo e automático e deve incluir a participação do cliente – na co-produção do serviço, na sua avaliação durante a produção e após o seu uso – e da empresa, que trabalha antecipadamente as expectativas do cliente e acompanha os efeitos da utilização do serviço prestado. Nestas circunstâncias, as empresas necessitam de informação sobre os clientes. Elas próprias devem estar empenhadas em produzir e sistematizá-la por via dos trabalhadores que mantêm os diversos contactos directos com os mesmos⁶⁴. Reitere-se que clientes e informações constituem os factores raros a gerir no modelo de gestão de *marketing*.

⁶¹ Na lógica mercantil, a produtividade resulta da intensidade do ritmo de trabalho, com o objectivo de responder rapidamente ao cliente, dado que é calculada a partir das quantidades de unidades vendidas (Zarifian, 2001, p. 54).

⁶² A abrangência do tempo produtivo, por oposição a um tempo produtivo restrito à rapidez tayloriana, cria, na perspectiva de Zarifian, um maior número de postos de trabalho, assumindo consequências positivas face ao volume de emprego, na medida em que são precisos mais efectivos para utilizarem plenamente este tempo (Zarifian, 1994). A questão que se coloca é a da rentabilidade económica destes efectivos, isto é, a sua produtividade visto que, de uma forma directa, só são parcialmente produtivos.

⁶³ Na terminologia marxiana, o valor de uso de um bem só se realiza no processo de consumo ao referir-se às necessidades que são satisfeitas pelas suas propriedades (Giddens, 1984, p. 83).

⁶⁴ Na lógica da resposta ao cliente é preciso dedicar tempo, não só às actividades produtivas, mas igualmente a dialogar, ouvir e compreender os usos que os clientes fazem dos serviços e as dificuldades com que se deparam (Zarifian, 2001, p. 54).

Com efeito, a qualidade das comunicações enforma o paradigma da cooperação, quer nas relações das empresas com o exterior, quer no seio das mesmas, na medida em que o entendimento recíproco e o compromisso garantem a qualidade das interacções inter e intra empresa, de ora em diante assumidas como factores fundamentais para a melhoria do desempenho empresarial (Zarifian, 2001, p. 45).

A reorganização da actividade industrial numa base comunicacional (Zarifian, 1996) é a vertente mais inovadora do paradigma de cooperação, ao questionar os critérios de acesso e de produção da informação. Ou seja, a organização por comunicação substitui a organização por funções, o que significa que os trabalhadores deixam de se ignorar mutuamente, apesar de aplicarem conhecimentos profissionais diferentes e de trabalharem em serviços distintos. A não compartimentação e as transferências de tarefas entre funções outrora isoladas dão lugar a uma reorganização transversal das actividades de trabalho numa nova lógica, baseada no princípio da comunicação⁶⁵, que ultrapassa amplamente as modalidades tradicionais de coordenação e de disponibilização da informação.

Os mecanismos de coordenação não relevam mais de uma lógica de autoridade hierárquica, mas da qualidade da comunicação e da intercompreensão (Zarifian, 1994, p. 126). Neste âmbito, comunicar implica

entender os problemas e as obrigações dos outros (...), e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das acções; conseguir (...) avaliar os efeitos da sua própria acção sobre os outros (...); chegar a um acordo referente às implicações e aos objectivos da acção (...) quanto às regras que vão permitir organizar essas acções; (...) partilhar normas mínimas de justiça que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa dos seus benefícios (Zarifian, 2001, p. 46).

Advirta-se que a troca intensa de informação não se traduz numa unificação da mesma nas empresas, nem no desaparecimento das relações hierárquicas, mas garante que cada sujeito tenha acesso à informação de que necessita para o seu desempenho laboral, na medida em que esta condiciona a qualidade e o significado do trabalho (Zarifian, 2001, p. 46).

A gestão participada, baseada em processos comunicacionais de reelaboração dos objectivos da actividade de trabalho pelos assalariados do núcleo operacional, constitui um outro vector-chave do novo paradigma (Zarifian, 1996b). Discutem-se os objectivos com os trabalhadores, envolvendo-os na realização dos mesmos com várias finalidades: evitar atitudes

⁶⁵ Zarifian considera que a actividade comunicacional se encontra inscrita no próprio interior da actividade de trabalho (Zarifian, 1994, p. 125), sendo neste sentido que retoma a teoria do agir comunicacional de Habermas (1989).

de retraimento (Sainsaulieu, 1977) e de desmotivação; promover uma identificação entre objectivos da organização e objectivos dos trabalhadores; e prevenir incompreensões ao alargar o horizonte de contextualização dos objectivos e a sua apropriação por parte dos sujeitos (Zarifian, 1996b). Trata-se de criar, segundo Zarifian, uma “zona de explicitação” que permite aos trabalhadores apropriarem-se do seu trabalho, isto é, concretizarem e enriquecerem “à sua maneira” os objectivos afectos à sua actividade profissional, reelaborando-os (1994, p. 128-129)⁶⁶. Esta reelaboração não deixa de ser conflitual, quer porque as interpretações e as práticas divergem, quer porque as intenções e projectos pessoais dos assalariados são díspares. Porém, se geridas favoravelmente, estas diferenças conflituais permitem que sujeitos com actividades e pontos de vista diferentes, mais do que se consensualizem, estabeleçam entre si compromissos acerca dos objectivos comuns e das interacções necessárias à realização prática desses propósitos. A comunicação e a participação são dispositivos de gestão decisivos para assegurar a cooperação.

A comunicação posiciona-se como instrumento de entendimento mútuo e de estabelecimento de compromissos em torno da actividade de trabalho, muitas vezes em contradição com as mensagens veiculadas pela direcção. Associa-se ao confronto, à resolução e à análise dos acontecimentos singulares e imprevistos, ultrapassando a esfera clássica da política de informação interna que, apesar de poder assumir amplitudes diversas, se restringe à divulgação das directrizes da direcção, como meio instrumental para se produzirem os comportamentos adequados e eliminarem os conflitos.

Este tipo de paradigma produtivo pressupõe a redefinição do papel dos trabalhadores do núcleo operacional, que foi alvo de pesquisas no âmbito do Centre d’ Etudes et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ). Nestas analisaram-se duas maneiras complementares de o pôr em prática, ficando demonstradas, igualmente, as dificuldades da sua implementação (Zarifian, 1994).

Uma primeira redefinição passou por reconhecer explicitamente à produção o papel de regulador local dos fluxos de produção, garantindo as adaptações e arbitragens necessárias aos mesmos, o que inclui novas actividades, tais como a manutenção de primeira linha e auto-controlo de qualidade. Solicitou-se aos operacionais que fizessem escolhas e tomassem

⁶⁶ Esta proposta de Zarifian (1994) vai de encontro à ideia de Le Boterf (1997; 1994) de redefinição da actividade requerida, em relação à actividade real, na medida em que esta é já uma actividade redefinida pelo trabalhador. Este é um sujeito activo que interpreta a sua missão e os objectivos da sua actividade de trabalho, apropriando-se dela segundo modalidades diversas.

decisões em situações marcadas por fortes constrangimentos temporais, o que pressupunha que as actividades de comunicação fossem assumidas como instância de coordenação principal e que houvesse partilha de responsabilidades, para além de uma comunhão de referências, conhecimentos e acções. Uma segunda modalidade conferiu-lhes o papel de motor da inovação, o que passava pela participação dos trabalhadores na mudança do modo de trabalhar, de forma a evitarem-se disfuncionamentos futuros, a garantir a motivação e a permitir a confrontação de conhecimentos.

Verificou-se que a conciliação destas novas actividades com as actividades de execução propriamente ditas não era fácil, devido à dissonância entre horizontes temporais imediatos no caso da saída diária de produção, e de médio e longo prazo no caso das actividades de inovação. Por outro lado, as possibilidades dos operacionais participarem na inovação de maneira criadora dependia dos conhecimentos que mobilizavam quotidianamente para assegurar a regulação local dos fluxos de produção, mas igualmente das oportunidades de aprendizagem que as actividades de trabalho a que estavam afectos lhes proporcionavam. O papel da “oficina” como participante estrutural no processo de inovação, logo, como lugar legítimo de produção de conhecimentos e de informação, que alimentava a condução do processo de inovação, foi decisivo na sua boa implementação; todavia, está longe de se encontrar legitimado e de se tornar uma prática empresarial corrente (Zarifian, 1994, p. 124).

A estrutura organizacional adequada aos eixos enformadores do paradigma da cooperação são as organizações transversais e de “cooperação horizontal”, em que cada trabalhador desenvolve as suas funções no quadro dos objectivos globais da equipa e da empresa⁶⁷, ampliando o referencial da sua acção local à cooperação inter-equipas (Zarifian, 1996b). Deste modo, a gestão das empresas é constrangida a abandonar o simples modelo das prescrições. Porém, este não se encontra ultrapassado. Estudos realizados por Zarifian⁶⁸ mostram que se manifesta uma tendência para se associar o modelo da prescrição do trabalho a uma filosofia de gestão por objectivos, ambos orientando o núcleo operacional e a linha hierárquica na realização das suas funções. Ou seja, introduz-se uma maior complexidade no trabalho e um endurecimento dos objectivos para os operacionais e para os responsáveis

⁶⁷ As respostas organizacionais para passar dos objectivos locais de desempenho para objectivos globais baseados no desenvolvimento das actividades de trabalho de forma solidária são: o “trabalho por projecto” sobre um objectivo (como, por exemplo, o lançamento de uma inovação ou a redução de perdas de material); e o trabalhar «por processos» nos objectivos que dizem respeito ao funcionamento permanente da empresa (como por exemplo, melhorar a resposta ao pedido dos clientes ou aumentar o nível de qualidade dos produtos, ...) (Zarifian, 1996b).

⁶⁸ Cf., nomeadamente, Zarifian (1996a; 1996b; 1994).

directos. Os modelos de gestão diminuem o grau de prescrição e o controlo ao nível das tarefas de execução, dando maior autonomia aos trabalhadores na escolha dos modos operatórios e nas decisões tácticas. Paralelamente, reforçam o controlo sobre os resultados, de forma a não alterarem completamente as relações de forças e de poder. Os próprios equipamentos informáticos permitem, em alguns casos, reforçar o controlo que aparentemente é inexistente por ser realizado à distância da execução do trabalho.

Simultaneamente, os trabalhadores operacionais são chamados a agir com base numa inteligência prática dos acontecimentos em situação de imprevisto, o que exige capacidade para fazer face aos mesmos – para os gerir e dominar de uma forma independente e responsável, bem como para tomar autonomamente as decisões (Zarifian, 1996a). Todavia, o apelo à inteligência dos trabalhadores é doseado pela prescrição, não de tarefas, mas de procedimentos⁶⁹, sendo a sua autonomia limitada pela necessidade de atingir resultados (Zarifian, 1996b). Quem responde pelo cumprimento de procedimentos e, fundamentalmente, pelos resultados face às direcções das empresas são os líderes das equipas semi-autónomas ou de projecto, os responsáveis directos hierárquicos das unidades funcionais ou os antigos e tradicionais capatazes e chefes directos, isto é, a linha hierárquica directa. Os modelos de actuação destes trabalhadores alteram-se profundamente, assim como o conteúdo do seu trabalho: ampliam-se as tarefas de gestão estratégica e táctica das unidades que lideram, para além de assegurarem as tarefas de gestão das fronteiras.

Equacionado nesta perspectiva, o paradigma industrial da cooperação implica uma articulação intensa entre tarefas de produção e de gestão. Estas funções, divorciadas nas suas práticas no âmbito dos modelos de produção standardizada, são assumidas no modelo da gestão de *marketing* entre trabalhadores do núcleo operacional e da linha hierárquica directa. Decorrente desta articulação, considera-se central neste paradigma o conceito de modelos de gestão aplicados ao nível meso das práticas de gestão desenvolvidas pelos responsáveis directos no seu relacionamento com os subordinados e os seus pares, acrescentando-se ao conceito o adjectivo directo. Analogicamente, pode definir-se os modelos de gestão directa como o processo de tomada de decisão no seio de cada unidade, tendo em vista a integração dos diferentes trabalhadores da unidade entre si e na empresa. O conceito de modelos de gestão directa designam, ainda que com novos contornos, o que classicamente se define como modelos hierárquicos, ou seja, os sistemas de fluxos regulados de controlo e os mecanismos

⁶⁹ A prescrição de procedimentos é mais lata e menos directiva do que a prescrição de tarefas. Remete para um conjunto de requisitos que devem ser cumpridos em termos do processo, com consequências nas características do produto (Zarifian, 1996b).

de coordenação na acepção de Mintzberg (1995), os quais são determinados pelos modelos de gestão macro, definidos ao nível global das empresas. Os responsáveis directos operacionalizam ao nível micro as estratégias definidas pela direcção. Para tal, dispõem de um grau de autonomia relativo face à direcção, sendo responsáveis pelo processo de tomada de decisão que tem lugar no interior de cada unidade funcional. Este é da responsabilidade do líder que, de acordo com as directivas emanadas dos modelos de gestão macro e a capacidade de negociação detida face à direcção, tem a responsabilidade de gerir da melhor maneira possível o quotidiano de trabalho e os RH da sua unidade. Cada unidade funcional é considerada uma unidade de negócio e, portanto, como cliente e como fornecedores internos. São geridas com um grau considerável de autonomia, assumindo o responsável directo a responsabilidade dos seus sucessos e insucessos. A responsabilidade é tanto mais sancionada quando cada unidade é simultaneamente cliente das unidades a montante e fornecedoras das unidades a jusante.

Os modelos de gestão directa são condicionados por uma dupla vertente: por um lado, pelas políticas e directivas gerais acerca da função de responsável directo, líder ou chefe nas empresas e, por outro lado, pelo tipo de organização do trabalho e pelo conteúdo da actividade de trabalho, ainda que os responsáveis directos disponham sempre de autonomia de actuação – mais ou menos ampla – no desenvolvimento das suas funções.

De acordo com os critérios, grau de directividade do respectivo líder, autonomia concedida aos subordinados, grau de participação dos mesmos nas decisões da unidade e estilo de supervisão, consideram-se dois modelos de gestão directa – os modelos rígidos e os modelos flexíveis. Nos primeiros, as práticas de interacção com os subordinados e as práticas de gestão dos RH orientam-se pelas directivas burocráticas, assumindo os responsáveis directos os papéis de vigilante, controlador e disciplinador dos desempenhos individuais. A supervisão é orientada para o trabalho, na medida em que se encontra associada ao desempenho de um trabalho fragmentado e parcelar, sobre o qual é possível exercer uma actividade de controlo intensa, dada a pré-definição e a afectação de actividades a cada trabalhador (Blake; Mouton, 1964). Os desempenhos dos trabalhadores do núcleo operacional devem seguir rigorosamente as normas de trabalho prescritas. Deste modo, as funções do responsável directo centram-se no interior da unidade funcional. Os referenciais teóricos que inspiram o modelo de gestão rígido remetem para as teorias organizacionais clássicas, que baseiam as suas propostas na concepção de homem económico e nos determinantes físicos da produtividade, cujo expoente máximo é a OCT. Nos modelos de gestão flexíveis, as práticas de interacção com os subordinados e as práticas de gestão dos RH orientam-se pelas directivas

da valorização e reconhecimento dos RH, assumindo os responsáveis directos os papéis de orientador, formador e facilitador dos desempenhos individuais. A supervisão é orientada para o trabalhador dado que a preocupação incide sobre os aspectos humanos do trabalho. Procura-se formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964), atendendo igualmente às expectativas dos subordinados e valorizando as suas potencialidades e características pessoais e profissionais. O conteúdo do trabalho do núcleo operacional é ampliado, adquirindo maior autonomia, pelo que o responsável directo fica liberto para assumir funções centradas na gestão das fronteiras. Os referenciais teóricos que inspiram o modelo de gestão flexível remetem para as teorias organizacionais inspiradas na Escola Sociotécnica, centradas numa concepção de homem social e nos determinantes sociais da produtividade. No âmbito destes últimos, é a designada liderança transformacional⁷⁰ que adquire especial relevo no paradigma da cooperação. Remete para um tipo de modelo de gestão em que o responsável directo incentiva sentimentos de respeito e de confiança nos subordinados, o que os motiva a um empenhamento afectivo e normativo no seu desempenho laboral (Rego, 2003). A partir da proposta de Podsakoff et al. (1990 in Rego, 2003, p. 36) acerca dos comportamentos dos líderes transformacionais, Rego define-os com as seguintes características: (i) articula uma visão, no sentido em que identifica oportunidades para a sua unidade e promove a identificação dos trabalhadores com essa visão; (ii) proporciona um modelo apropriado de comportamento, que funciona como ideal para os subordinados, ao assumir práticas e atitudes coerentes com os valores que defende; (iii) fomenta a aceitação dos objectivos do grupo/organização, ao promover a cooperação e a integração dos trabalhadores na unidade e na empresa; (iv) deposita elevadas expectativas no desempenho dos trabalhadores, de modo a incentivar desempenhos de qualidade; (v) concede apoio individualizado, ao preocupar-se com os problemas, necessidades e sentimentos pessoais; e (vi) estimula intelectualmente os trabalhadores, promovendo a reflexão acerca do trabalho executado e da melhor forma de o executar. É neste domínio que Goleman (1999 in Rego, 2003) defende que os líderes se configuram como guias emocionais das unidades que gerem, no sentido em que detêm algum poder para encaminhar as emoções dos grupos que lideram. Isto é, os responsáveis que gerem as suas unidades com entusiasmo e empenhamento promovem desempenhos melhores do que aqueles que o fazem desinteressada ou negativamente, por via autoritária ou agressiva, na medida em que estes criam desorientação e ansiedade nos seus trabalhadores. Os

⁷⁰ Trata-se de um tipo de liderança que se opõe à liderança transaccional, cuja característica central é a troca de recompensa e esforços, respectivamente pelo líder e pelo trabalhador (Rego, 2003, p. 36).

trabalhadores procuram empatia junto do líder e a relação estabelecida entre ambos no seio da equipa está para além do desempenho laboral ao repercutir-se no próprio auto-conceito dos trabalhadores.

Este tipo de modelo de gestão directa baseia-se em práticas participativas, em que se admite que o conhecimento das actividades de trabalho e do processo produtivo industrial pertence à pluralidade dos sujeitos envolvidos, todos com um contributo a dar por forma a tomarem-se decisões que correspondam a valores aceitáveis e partilhados. Desta forma, remete novamente para uma racionalidade de tipo proposicional ou do tipo processual que, demarcando-se da racionalidade positivista ou substantiva⁷¹, envolve os trabalhadores num constante processo de elaboração de propostas, através da análise, da interpretação e da confrontação de situações-problema e de informação. As proposições, uma vez validadas pelas hierarquias intermédia ou directa – consoante o nível de decisão –, transformam-se em decisões, o que se traduz numa aproximação do processo de decisão dos sujeitos directamente implicados na prática de trabalho, responsabilizando-os pela sua aplicação⁷². Subjacente está a noção de “resolução construtiva”, que remete para o facto de cada situação particular exigir uma reelaboração singular da “maneira de fazer” e não uma mera reprodução da actividade profissional precedente (Zarifian, 1994, p. 132). Esta perspectiva é partilhada por Le Boterf, quando salienta a capacidade para aprender como condição para os trabalhadores poderem fazer face a um conjunto de situações-problema. Esta pressupõe uma capacidade de improvisação face ao imprevisto, na qual, contudo, não está ausente uma preparação prévia. É a partir da aprendizagem e do esforço repetido que se aprende a improvisar e a encontrar soluções fazendo, permitindo, desta forma, transformar os acontecimentos contingentes em oportunidades de aprendizagem (1994).

A organização qualificante ou formadora parece ser o modelo mais adequado ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem, em que se baseia o paradigma da cooperação, ao promover "formas de trabalhar" que criam condições para a coexistência de diferentes modalidades de ensino e de aprendizagem, em que parte destas são realizadas

⁷¹ A racionalidade proposicional ou processual admite a pluralidade de verdades num contexto de diversidade, mudança e incerteza, contrapondo-se à racionalidade positivista ou substantiva que subestima a diversidade de interpretações e a capacidade dos assalariados formularem escolhas e soluções (Zarifian, 1994, p. 131).

⁷² Na tomada de decisões estratégicas, a formulação de propostas de acção e a sua aplicação é mais complexa e pesada. Para atenuar este processo, procura-se criar organizações por projectos, cujo objectivo é solicitar o contributo dos diferentes sujeitos e torná-los coerentes para uma boa condução do projecto (Zarifian, 1994, p. 132).

informalmente em situação concreta de trabalho. Segundo a perspectiva de Lopes (1993, p. 168-170), que seguimos de perto já em outros trabalhos⁷³, a organização qualificante implica:

- (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 lado, 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» (Lopes, 1993, p. 169). Aos trabalhadores são exigidas competências polivalentes, não apenas baseadas em saberes práticos, mas também em saberes teóricos e processuais;
- (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, que exige um conjunto de saberes 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 (Parente, 1995, p. 60-61).

Considera-se que a organização qualificante, enquanto modelo organizacional, reúne em si os ingredientes-chave do paradigma da cooperação: a configuração da actividade de trabalho enquanto acontecimento imprevisto cuja resolução implica uma mobilização dos trabalhadores segundo os princípios da descoberta e da reflexão; a comunicação com os pares e superiores hierárquicos como uma das actividades nucleares na resolução das situações-problema, impondo a partilha de informação e a capacidade de cooperação. A gestão dos RH constitui outro alicerce básico do paradigma enquanto instrumento de gestão que se orienta para o desenvolvimento, estimulação e valorização de saberes e competências, dando corpo às vertentes da progressão dos saberes e dos trabalhadores e das suas trajectórias profissionais, bem como à do reconhecimento dos desempenhos. Porém, as tendências que se vêm

⁷³ Cf. Parente (1995).

afirmando no sentido do modelo de competências revelam contradições e paradoxos, como oportunamente se analisará no capítulo 4.

CAPITULO 3

CONTEXTOS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS EMPRESAS

Este capítulo tem como objectivo discutir a articulação entre os conceitos de mudança e de aprendizagem aplicados às empresas. Procurar-se-á demonstrar que o conceito de mudança organizacional exposto no capítulo anterior e sua problematização teórica no âmbito da Sociologia se encontra pouco ajustado aos propósitos deste trabalho. Optou-se por complementá-los com algumas das abordagens teóricas da aprendizagem organizacional, de forma a construir uma matriz analítica adequada à análise dos processos de aprendizagem de saberes e de mobilização das competências dos sujeitos no seio das empresas. A argumentação adoptada é que a produção de saberes e a sua mobilização em competências (variáveis dependentes principais) dependem de condições facilitadoras e/ou inibidoras que as empresas criam, por um lado, por intermédio dos modelos de organização do trabalho e do conteúdo da actividade laboral e, por outro, por via das práticas de gestão dos RH e dos modelos de gestão directa, como se pode visualizar na figura 3.1. Na análise proposta neste trabalho, estas constituem as quatro variáveis independentes que, definidas a nível meso, explicam a produção de saberes e a mobilização de competências. A combinação e a complementaridade no quotidiano laboral entre as variáveis em questão conduzem-nos a conceptualizá-las através da noção compósita de gestão organizacional da actividade de trabalho.

A gestão organizacional da actividade de trabalho é, por sua vez, condicionada pelas estruturas organizacionais e gestionárias, definidas a nível macro-empresarial pelos dirigentes do topo estratégico, que determinam, em última instância, a orientação das empresas para a aprendizagem, isto é, delas deriva o carácter mais ou menos favorável que as variáveis organizacionais – a organização e o conteúdo do trabalho – por um lado, e as variáveis gestionárias – práticas de gestão dos RH e de gestão directa – por outro, podem assumir face às oportunidades de aprendizagem por parte dos sujeitos, bem como da sua partilha e generalização aos níveis colectivo (grupo/equipa) e organizacional (empresa no seu todo) (figura 3.1).

Figura 3.1
Níveis e variáveis em análise



Na abordagem da triangulação entre aprendizagem individual, aprendizagem colectiva e aprendizagem organizacional adoptam-se as teses de Argyris e Schon (1978) e de Nevis, Dibella e Gould (1995). As primeiras são accionadas com o objectivo de dar conta das determinantes organizacionais da aquisição individual de saberes e da passagem do estágio de aprendizagem individual ao de aprendizagem das empresas (colectiva e organizacional). A segunda matriz analítica é trabalhada de forma a estudar-se a convocação geral das empresas para a aprendizagem, através da análise das orientações e dos factores de aprendizagem. Ao apropriar estas teorias, procedemos a adaptações nos seus conceitos: por um lado, faz-se depender os eixos analíticos originais destas propostas das variáveis independentes de primeiro grau constitutivas da nossa análise, a saber, a organização e conteúdo do trabalho; a gestão dos RH e a gestão directa (figura 3.1.); por outro, procede-se a um raciocínio inverso àquele que é comum nestas abordagens, isto é, não se assume como ponto de partida de

reflexão o modo como as organizações aprendem, mas questiona-se de que forma os trabalhadores encontram, no seio daquelas, condições para a aquisição individual de saberes e como é que estes últimos se generalizam ao todo colectivo e/ou organizacional.

Deste modo, propõe-se um modelo de análise da aprendizagem de saberes, da sua mobilização em competências e da sua partilha e generalização à organização ou a parte dela, influenciado por um duplo eixo organizacional e gestionário, não se excluindo os condicionalismos provenientes do sistema de produção, particularmente no que se refere ao sistema técnico. No seio desta bifurcação, considera-se não existir aprendizagem organizacional e colectiva sem aprendizagem individual. Analisa-se este último tipo de aprendizagem em duas vertentes, a da produção de saberes e a da mobilização de competências. Finalmente, aborda-se a estruturação das competências baseada na proposta de Malglaive (1990) acerca do processo de aprendizagem individual, na medida em que o autor assume como pressuposto básico a possibilidade de esta se concretizar a partir da prática da actividade de trabalho.

1. CONCEITOS DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM APLICADOS AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O debate em torno dos conceitos de mudança e de aprendizagem, aplicados ao contexto organizacional¹, clarifica-se no seio das abordagens da aprendizagem organizacional. Os autores conotados com a abordagem académica da aprendizagem organizacional (Denton, 1978) proporcionam um quadro heurístico adequado à problematização das relações entre processos de mudança e de aprendizagem organizacionais, bem como à da passagem da aprendizagem individual à organizacional, ou seja, da sua generalização, ou não, à organização².

¹ Como já se referiu, consideram-se as empresas como um tipo de organização. Neste capítulo em particular, discutem-se as problemáticas da aprendizagem à luz do conceito de organização, utilizando-se o termo aprendizagem organizacional e não o de aprendizagem nas empresas ou empresarial, de modo a respeitar a terminologia da corrente teórica que se encontra na base da argumentação.

² Apesar de se seguir de perto a matriz analítica das abordagens da aprendizagem organizacional, procura-se moderá-la nos aspectos em que manifesta uma nítida tendência para reificar as capacidades das empresas/organizações para a aprendizagem, salientando-se neste trabalho o papel dos sujeitos enquanto actores-chave do processo de aprendizagem.

Segundo algumas das orientações deste quadro teórico, parece erróneo equiparar o conceito de mudança aplicado ao contexto empresarial ao conceito de aprendizagem organizacional, porque a primeira é apenas uma condição facilitadora da segunda e não um processo de aprendizagem em si mesmo.

Hedberg (1981) sugere que o conceito de mudança significa um simples comportamento de ajustamento defensivo a um estímulo, nomeadamente a uma mudança no ambiente interno ou externo da organização, enquanto o de aprendizagem organizacional envolve a compreensão das razões inerentes àquelas mudanças ambientais, para além de uma resposta comportamental. Contudo, o autor enfatiza que nem todas as formas de aprendizagem requerem compreensão, admitindo que a simples adaptação, sem a compreensão das relações causais inerentes, pode fazer parte de um tipo de aprendizagem, ou melhor, pode constituir um nível elementar de aprendizagem. Todavia, como alertam Fiol e Lyles (1985), não se pode limitar a aprendizagem a um mecanismo adaptativo e a um conteúdo meramente comportamental. A aprendizagem é um processo mais vasto que implica a compreensão das causas inerentes a um acontecimento, o desenvolvimento de novos saberes e o estabelecimento de associações cognitivas entre acções passadas, presentes e futuras, e a sua eficácia.

Fiol e Lyles (1985), num texto clássico que constitui um marco da abordagem científica da aprendizagem organizacional, ao discutirem o problema da sua definição e medida, utilizam a diferenciação entre os conceitos de aprendizagem e de adaptação como quadro de referência para analisarem as diferentes modalidades assumidas pelos processos de aprendizagem organizacional nas empresas. Consideram que, o conceito de mudança aplicado às organizações implica uma alteração do comportamento destas, enquanto o de aprendizagem envolve um desenvolvimento cognitivo, demonstrando que a mudança não implica necessariamente aprendizagem. Mudança e aprendizagem são duas dimensões distintas que podem ocorrer separada ou simultaneamente, sendo essencial diferenciar igualmente o comportamento da cognição, já que não só representam dois fenómenos diferentes, como um não é, necessariamente, reflexo do outro. Mudanças no comportamento podem ocorrer sem nenhum desenvolvimento de associações cognitivas, da mesma forma que podem ser adquiridos novos saberes sem nenhuma mudança ao nível comportamental (Fiol; Lyles, 1985).

Na perspectiva das autoras, existem relações entre a mudança comportamental da organização e a aprendizagem individual e organizacional. Em ambientes estáveis e imutáveis, as empresas tendem a não alterar as suas práticas e as oportunidades de aprendizagem são menores. Porém, condições inversas não se posicionam inevitavelmente como mais favoráveis

à aprendizagem – as situações de extrema instabilidade implicam, geralmente, uma elevada sobrecarga para os comportamentos quotidianos, impondo respostas adaptativas imediatas sem que seja garantido espaço para o desenvolvimento cognitivo dos sujeitos, o qual exige mudanças graduais (Fiol; Lyles, 1985, p. 806).

Para Hedberg (1981), a aprendizagem requer tanto mudança quanto estabilidade nas relações entre os sujeitos que aprendem e seus ambientes.

Demasiada turbulência pode impedir os sujeitos de planearem os seus ambientes. A experimentação torna-se sem sentido quando as situações experimentais mudam frequentemente. (...) Contudo, demasiada estabilidade é também disfuncional para a aprendizagem. Situações muito estáveis produzem pouca informação e poucas oportunidades de aprender (Hedberg, 1981, p. 5).

Esta perspectiva aproxima-se da tese dos economistas evolucionistas quando distinguem entre as rotinas estáticas e dinâmicas. As primeiras referem-se a simples repetições de práticas, que são imprescindíveis para se desenvolverem as segundas, ou seja, para se desencadearem comportamentos orientados para a aprendizagem e, por isso, capazes de dar resposta às mudanças ambientais.

Não pondo em causa os pressupostos acima desenvolvidos, considera-se que, neste trabalho, a aprendizagem individual, colectiva e organizacional – relativa à aprendizagem desenvolvida pelos sujeitos, disseminada e partilhada pelos grupos/equipas ou unidades funcionais e pela empresa no seu todo, respectivamente – encontra terreno propício ao desenvolvimento (ainda que não necessariamente) quando se vivem processos de mudança nas empresas. É este o pano de fundo e o contexto enformador do trabalho em curso. Interessa, então, esclarecer o modo como se perspectiva a articulação entre mudanças e aprendizagem nas empresas.

Os processos de mudança desenvolvem-se quotidianamente nas empresas a partir de alterações, com origem endógena ou exógena. São processos dinâmicos, quase omnipresentes, frequentemente contínuos em realidades organizacionais que enfrentam a instabilidade e a incerteza do contexto económico mundial actual e face ao qual têm de se posicionar e de actuar.

Numa perspectiva etapista, as situações de mudança caracterizam-se por uma sucessão de fases: (i) constatação da sua necessidade num momento inicial, em que se decide ou se é constringido a levá-las a cabo; (ii) os momentos de implementação, definidos enquanto períodos de transição de um estado a outro; o estado final, em que é dada como consumada ou não, total ou parcialmente, a transformação. Esta descrição simplista do processo de

mudança nas empresas enquanto desenvolvimento linear e perfeitamente controlado por alguns sujeitos é questionável. Prefere-se neste trabalho substituí-la por uma concepção de mudança enquanto processo contínuo e progressivo, nem sempre desencadeado de forma intencional e estratégica, nem sempre concretizado num estado final representativo de um ponto de chegada. É, muitas vezes, um estado permanente e continuado, em que as metas atingidas com uma mudança constituem o ponto de partida para novos desenvolvimentos e as novas mudanças surgem inter-conectadas com fases intermédias de outras tantas mudanças.

O contexto de mudanças sucessivas que as empresas, umas vezes por imposição heterónoma, outras como medida preventiva e de antecipação, tendem a criar e a fomentar internamente, configura-se como parâmetro central na análise das modalidades de implementação adoptadas. Independentemente do seu carácter intencional ou não, as estratégias de gestão da mudança influenciam, de forma decisiva, as suas consequências em termos das possibilidades ou não de serem acompanhadas por processos de aprendizagem por parte dos indivíduos, dos grupos ou unidades funcionais e das organizações.

As modalidades de implementação das mudanças, definidas com maior ou menor liberdade face a constrangimentos múltiplos pelos dirigentes das empresas, condicionam a apropriação que os sujeitos fazem do processo nas suas diferentes fases, vertentes e no seu conjunto, assumindo esta apropriação configurações diferenciadas entre empresas. Por sua vez, os sujeitos envolvidos no processo de mudança e aqueles sobre os quais incidem as transformações, adoptam-no e interiorizam-no segundo uma racionalidade própria, desenvolvendo comportamentos mais ou menos favoráveis ao projecto.

A participação dos trabalhadores nas mudanças implementadas assume formas diferenciadas, consoante se opta por uma estratégia antropocêntrica ou tecnocêntrica de gestão da mudança e, destas, resultam processos de apropriação igualmente distintos. De uma forma simplista, pode afirmar-se que uma estratégia antropocêntrica tem maior probabilidade de desencadear uma apropriação intensa da mudança e de resultar num processo de aprendizagem; sendo a adaptação a configuração assumida no caso da opção por uma estratégia tecnocêntrica, que tenderá a promover uma apropriação superficial das alterações, consequência, nomeadamente, de uma imposição das mesmas.

Todavia, as estratégias empresariais antropocêntricas, e correspondentes atitudes de participação directa dos trabalhadores no processo de mudança, não constituem condições suficientes para a ocorrência de processos de aprendizagem. Pense-se, por exemplo, num mero comportamento de adaptação dos trabalhadores a uma alteração das condições produtivas – neste não existe qualquer acréscimo de saberes para os sujeitos. Trata-se de um

mero ajustamento que não altera substancialmente o estado cognitivo dos sujeitos. Encontra-se frequentemente associado a contextos laborais que se pautam por conteúdos do trabalho empobrecedores, inibidores de práticas de desenvolvimento cognitivo. Seria, neste caso, decisivo enriquecer o conteúdo da actividade de trabalho. Ter-se-ia, então, uma estratégia antropocêntrica no verdadeiro sentido do termo. Postula-se, assim, que não são apenas as formas de implementação das mudanças que condicionam a possibilidade ou não de desenvolvimento de processos de aprendizagem, situação que se encontra condicionada pelo carácter tendencialmente antropocêntrico ou tecnocêntrico assumido pela combinação entre variáveis organizacionais – organização e conteúdo da actividade de trabalho – e variáveis gestionárias – práticas de gestão dos RH e de gestão directa.

A mudança pode constituir uma oportunidade de aprendizagem – esta oportunidade pode ou não concretizar-se, decorrente de uma pluralidade de factores, e ao concretizar-se pode assumir uma amplitude mais ou menos vasta, aos níveis individual, colectivo (equipa/grupo ou unidade funcional) e organizacional (a empresa na sua totalidade).

A aprendizagem é, para além de um simples processo de adaptação a situações diferentes, (...) um processo cumulativo e construtivo de evolução do conhecimento, com memorização dos efeitos das experiências passadas (Lopes, 1998, p. 1), ou seja, a aprendizagem remete para o desenvolvimento cognitivo e comportamental, enquanto a adaptação trata de um ajustamento comportamental reactivo e defensivo desencadeado face a um acontecimento³. Se toda a aprendizagem implica uma mudança por parte dos sujeitos, pelo menos em termos do seu estágio de saberes, nem sempre a mudança resulta de um ou num processo de aprendizagem.

A aprendizagem refere-se a um processo de endogeneização das mudanças pelos sujeitos, resultando na introdução de alterações necessariamente ao nível cognitivo e eventualmente ao nível comportamental, o que não significa que se concretize apenas no domínio individual, podendo manifestar-se, como já referido, aos níveis colectivo e organizacional. Porém, a aprendizagem individual é condição necessária, ainda que não suficiente, da aprendizagem colectiva e organizacional. Estes dois últimos níveis de aprendizagem implicam que os saberes sejam transferidos e generalizados, para além dos sujeitos individuais, a outros sujeitos que fazem parte do mesmo colectivo de trabalho (aprendizagem colectiva), o que não significa necessariamente a toda a empresa dado que, neste último caso, estar-se-á já face ao que se designa de um processo de aprendizagem

³ Esta diferenciação corresponde, na proposta de Argyris e Schon (1978), à aprendizagem, respectivamente, de primeiro nível (*single loop learning*) e de segundo nível (*double loop learning*).

organizacional. O conceito de aprendizagem colectiva remete, na linha de Wittorski (1997), para as dinâmicas colectivas que, no seio dos grupos de trabalho, se traduzem na produção de saberes e potenciam a mobilização de competências, resultado da tendência actual para a valorização do trabalho em grupo e de projecto. Considera-se o desenvolvimento do trabalho colectivo como um meio de transformação conjunta dos indivíduos, dos colectivos e das organizações finalizado na melhoria da eficácia organizacional (Wittorski, 1997, p. 18).

Por outro lado, importa não esquecer que os processos de aprendizagem podem surgir independentemente das configurações assumidas pelas mudanças em curso no ambiente interno. Isto é, não são apenas os processos de mudança planeados e decididos de forma estratégica que potenciam processos de aprendizagem. A actividade de trabalho quotidiana pode caracterizar-se por um conteúdo que fomente atitudes de aprendizagem, sem que lhe esteja associada uma mudança projectada, à qual subjaz um processo de gestão deliberado, em primeira instância, pelos dirigentes das empresas. Na opinião de Lopes, a aprendizagem na actividade de trabalho depende fundamentalmente da natureza e da complexidade dos problemas que o trabalhador tem de enfrentar no seu desempenho laboral (Lopes, 1999, p. 16) e, portanto, assume um carácter eminentemente informal, afastado de qualquer decisão de formação formal devidamente arquitectada.

Assim sendo, considera-se neste trabalho que a aprendizagem tende a estar associada a uma diversidade de situações, quer formais e explícitas, quer informais e implícitas, sendo, no entanto, mais dificilmente desencadeada em contextos empresariais imutáveis. Porém, as empresas podem levar a cabo mudanças que não se concretizam em modificações cognitivas dos sujeitos que as integram e, conseqüentemente, não impliquem qualquer desenvolvimento ao nível dos saberes. A mudança pode implicar apenas uma simples adaptação individual às alterações introduzidas, isto é, uma mera alteração comportamental que não supõe qualquer tipo de desenvolvimento cognitivo para os sujeitos, podendo mesmo traduzir-se numa deterioração dos saberes, situação que Argyris e Shon (1978) denominam de entropia organizacional⁴.

A problemática da deterioração dos saberes assume menor importância que a da aquisição dos mesmos na abordagem da aprendizagem organizacional, dada a apropriação gestonária de intervenção de que esta proposta é alvo. Contudo não está completamente ausente, como se constata, ainda que de forma mitigada, a partir da distinção entre

⁴ O conceito de entropia remete para a teoria geral dos sistemas, onde designa a tendência que qualquer sistema aberto apresenta para a desagregação decorrente da não renovação de energia (Bertalanfy, 1937 in Bernoux, 1985).

aprendizagem e mudança ou, como veremos adiante, com a tese de Argyris e Schon que conclui pela não concretização da aprendizagem de segundo nível (*double loop learning*).

Hedberg é um dos autores que discute as condições de desaprendizagem, porém num sentido positivo. Define-a como um processo através do qual os sujeitos se desfazem dos saberes detidos, rompem com eles e abrem caminho para novas respostas e novos saberes (1981, p. 18). O conceito de desaprendizagem aparece associado a mudanças substanciais nas relações entre a organização e o ambiente, as quais desencadeiam um completo questionamento e ruptura com as respostas antigas e aprendizagens passadas, bem como a sua consequente substituição (1981, p. 9). Sabe-se que, no seio das empresas, a tendência mais comum não é tanto a de uma reestruturação total dos saberes mas, pelo contrário, o reforço destes, o que, de alguma forma, torna o processo de desaprendizagem, grande parte das vezes, difícil e moroso, senão mesmo impossível. Estudos citados por Argyris e Schon (1996, p. 202-222), nomeadamente desenvolvidos por Van de Ven and Polley (1992) e Robert Burgelman (1994), ilustram um “conservadorismo dinâmico”, isto é, a persistência das empresas em aderirem a padrões de práticas passados quando a informação recebida induziria a desencadear processos de mudança.

Neste trabalho considera-se, seguindo a linha de abordagem sociológica clássica dos processos de qualificação e desqualificação, existirem mudanças que se podem traduzir numa deterioração dos saberes, isto é, podem conduzir a uma regressão ou estagnação dos saberes dos trabalhadores. Neste caso, não se está face a um processo de aprendizagem mas, respectivamente, de desaprendizagem (e desqualificação) e não aprendizagem (e não qualificação). Estes fenómenos são também objecto de análise nesta investigação⁵, todavia equacionados de forma distinta dos da aprendizagem organizacional, fundamentalmente com base num quadro teórico assente na perspectiva relativista da desqualificação dos trabalhadores⁶, quer dos seus saberes, quer dos seus títulos escolares e profissionais.

É, igualmente, importante ter em conta que mesmo face a uma vontade expressa de mudança por parte dos dirigentes e ao desencadeamento de práticas gestionárias de cariz antropocêntrico que, como ficou demonstrado no capítulo anterior, se orientam para fomentar atitudes de participação directa dos trabalhadores nos processos de mudança, estes podem concentrar atitudes de resistência por parte dos sujeitos. Como refere Bento, para além do discurso da aprendizagem, convém colocar a hipótese realista das pessoas não pretenderem aprender numa dada situação ou quando o desejam não poderem fazê-lo (1999, p. 313),

⁵ Cf. ponto 3.1. do capítulo 4.

nomeadamente devido à descoincidência entre os objectivos das empresas e os objectivos dos trabalhadores.

As mudanças organizacionais são entendidas neste trabalho enquanto eventuais situações de aprendizagem, já que tendem a confrontar os sujeitos com situações novas. Com efeito, podem estar na origem do desenvolvimento de processos formativos de carácter formal, definidos pelas empresas de forma deliberada, e/ou de carácter informal decorrentes das próprias características das actividades de trabalho que, por criarem situações de resolução diversificadas, desconhecidas e mesmo inesperadas e/ou pelo seu conteúdo relacional, fomentam a aprendizagem. Todavia, podem favorecer igualmente situações opostas de não aprendizagem ou de regressão de saberes e promover, paralelamente, processos de desqualificação. Da mesma forma, também a estabilidade pode proporcionar condições favoráveis à aprendizagem desde que se esteja face a situações de trabalho enriquecedoras e a práticas de gestão dos RH reconhecedoras dos desempenhos individuais, colectivos e organizacionais. Aprender num ambiente minimamente estável é o que se procura que aconteça nas etapas de iniciação a uma ocupação.

As empresas gerem os processos de produção e de destruição de saberes e a sua mobilização, ou não, em competências, de acordo com os seus objectivos, optando por integrá-los, ou não, numa perspectiva estratégica. Numa óptica estratégica, cabe-lhes garantir a integração dos saberes individuais no seio da organização, isto é, assegurar a sua disseminação e generalização a parte ou à totalidade da empresa, o que não implica que o façam sem resistência por parte dos trabalhadores, designadamente porque, muitas vezes, os processos de mudança criam novas situações de segregação profissional, caracterizadas pela inclusão de alguns trabalhadores em situações profissionais mais favoráveis e a exclusão de outros no acesso às mesmas.

Analisar a mudança organizacional à luz da problemática da aprendizagem organizacional, para procurar compreender as suas relações com a aprendizagem individual de saberes e a mobilização destes em competências, impõe que se tomem precauções no sentido de recusar os pressupostos reificantes das capacidades de aprendizagem das empresas, característicos da corrente intervencionista desta abordagem. Importa pois reflectir sobre as ambiguidades teórico-analíticas que rodeiam a problemática da aprendizagem organizacional.

As incongruências que envolvem as abordagens da aprendizagem organizacional manifestam-se, desde logo, nas designações pelas quais a problemática é conhecida e no seu

⁶ Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 35-36).

significado difuso. Para alguns autores, as diferentes noções de aprendizagem organizacional, de organização qualificante e de organização que aprende, entre outras pelas quais a problemática é conhecida, são assumidas como sinónimos, enquanto outros preferem definir algumas linhas de diferenciação. Stahl, Nyhan e D' Aloja professam a primeira postura⁷, ao considerarem que todos estes conceitos remetem sinteticamente para a capacidade da organização assumir a sua própria aprendizagem, no sentido de ser capaz de aprender através da sua prática⁸ (1993, p. 57).

Parece, no entanto, interessante introduzir dois tipos de diferenciações. Um destes tipos, definido, nomeadamente por Denton (1978) e por Aygyris e Schon (1996), distingue as abordagens científicas, que utilizam o conceito de aprendizagem organizacional, das abordagens da consultoria em gestão, que preferem o termo de organização aprendente (ou organização que aprende)⁹, sendo estas últimas as que têm assumido maior relevo e divulgação nos escritos dos autores da actualidade.

Outra distinção é realizada entre, por um lado, os conceitos de aprendizagem organizacional e de organização aprendente (ou que aprende) e, por outro, o conceito de organização qualificante. Neste caso, o conceito de organização qualificante, de origem francófona¹⁰, remete para uma abordagem de carácter micro e individual, que se debruça sobre as relações entre aprendizagem individual e conteúdo da actividade de trabalho, no seguimento do princípio piagetiano de que o conhecimento está ligado à acção. Os conceitos de aprendizagem organizacional e de organização que aprende, de origem norte-americana, remetem para uma perspectiva de carácter colectivo de aprendizagem, alargada a toda a organização. Nesta, assume-se como condição necessária, mas não suficiente, a aprendizagem individual, integrando-se como eixos básicos de análise a relação das empresas com os ambientes externo e interno, o papel dos dirigentes, das experiências passadas e dos fluxos de informação e comunicação na aprendizagem organizacional.

Neste trabalho perfilha-se a tese da distinção entre as perspectivas de abordagem da

⁷ Autores portugueses que se têm dedicado a este assunto defendem igualmente esta perspectiva. Cf., nomeadamente, Bento (1997) e Moreira (1997).

⁸ São este tipo de concepções que têm inerente a si a perspectiva reificada das empresas enquanto sujeito da aprendizagem.

⁹ Defendem esta posição em Portugal, nomeadamente, Fernandes (1998).

¹⁰ A noção foi lançada por A. Riboud, em 1987, para se referir ao conjunto de práticas que se caracterizam por colocarem os trabalhadores em situações de aprendizagem permanente. Para um maior desenvolvimento, cf. Riboud (1987).

organização qualificante e da aprendizagem organizacional, desenvolvendo-se neste capítulo, fundamentalmente, a segunda, dado que a primeira foi equacionada no âmbito das problemáticas da organização e do conteúdo da actividade de trabalho ao nível micro-organizacional¹¹.

Centra-se, então, a atenção na diferenciação entre as abordagens académicas e as abordagens gestionárias da aprendizagem organizacional.

A problemática da aprendizagem organizacional é antiga, todavia foi recentemente instrumentalizada, em especial a partir do final dos anos 80 do século XX, pelas perspectivas gestionárias fruto do novo contexto de competição global. Estas, de uma forma normativa e prescritiva, com objectivos ideológicos e de manipulação gestionária, tendem a aconselhar as empresas a optarem por metodologias que lhes permitam melhorar o seu desempenho¹², na medida em que os seus defensores consideram que as organizações que aprendem tendem a adaptar-se mais rapidamente e a serem mais competitivas do que as restantes (Fernandes, 1998)¹³.

Esta convicção é comum às abordagens de cariz académico seguidas neste trabalho, as quais se diferenciam das indicadas imediatamente antes por duas ordens de razões: (i) consideram que a aprendizagem pode ser positiva ou negativa, boa ou má, estar ligada ou não à acção efectiva e a resultados desejáveis; (ii) assumem um carácter descritivo, analítico e desinteressado ao serem orientadas por princípios científicos de investigação. Os autores que professam esta postura, apesar das suas divergências, tendem a estar de acordo na concepção de aprendizagem organizacional. Definem-na enquanto processo (e não resultado) que ajuda a compreender como no interior das empresas se constrói, organiza e inova na produção de saberes, os quais são utilizados pelos trabalhadores no funcionamento quotidiano da organização.

Mesmo no seio da linha científica da aprendizagem organizacional, da qual são considerados expoentes máximos Argyris e Schon¹⁴, Heldberg, Fiol e Lyles e Nevis, Dibella e

¹¹ Cf. ponto 3.2. do capítulo 2.

¹² Veja-se Senge (1992) quando identifica, do ponto de vista da gestão, o processo pelo qual as empresas se podem transformar em "organizações que aprendem".

¹³ Autores representativos desta perspectiva são, nomeadamente, Garvin (1993), Senge (1992), ainda que este último seja, frequentemente, rotulado como integrando igualmente a abordagem académica.

¹⁴ Nas obras de 1978 e 1996. Apesar de identificados com a linha científica, os autores assumem, para além de um modelo teórico interpretativo de análise da aprendizagem organizacional, uma abordagem normativa orientada para a intervenção.

Gould¹⁵, se constata a existência de abordagens variadas, pouco integradas e resultantes de diferentes domínios disciplinares¹⁶. As propostas analíticas destes autores não constituem um quadro teórico estabilizado, para além de serem alvo de críticas por utilizarem um conceito impossível de ser reconhecido na prática, dada a metaforização subjacente, isto é, as organizações não têm qualquer capacidade de aprendizagem, quem aprende são os indivíduos que as integram na condição, entre outras, de existir uma estrutura organizacional e gestonária interna propícia à transmissão, partilha e aprendizagem de saberes.

Não se segue nesta pesquisa nenhuma das linhas das abordagens académicas destes autores na integralidade, ainda que se tenha adoptado os conceitos e as propostas de análise que se afiguraram heurísticamente pertinentes para dar conta das condições organizacionais de aprendizagem, as quais implicam perceber duas questões centrais deste estudo, a saber: (i) as relações entre, por um lado, a organização e o conteúdo da actividade de trabalho e, por outro, as práticas de gestão dos RH e os modelos de gestão directa, ou seja, entre configurações organizacionais e gestonárias; (ii) a influência desta articulação na produção de saberes ao nível dos processos de aprendizagem individuais e na sua conversão em competências laborais, bem como na sua disseminação e utilização aos níveis da aprendizagem colectiva e organizacional.

Prefere-se, assim, adoptar a designação condições organizacionais de aprendizagem para clarificar como estas influenciam e condicionam a aprendizagem dos sujeitos e, por via destes, a aprendizagem dos grupos das empresas.

2. ABORDAGEM COGNITIVISTA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

2.1. A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL COMO METÁFORA

Nos anos 50 do século XX, H. Simon propôs a aplicação do conceito de aprendizagem individual às organizações. Cyert, March e Simon foram os precursores mais representativos desta proposta ao desenvolverem, na universidade americana de Carnegie Mellon, um conjunto de trabalhos sobre a aprendizagem organizacional numa perspectiva

¹⁵ Respectivamente, nos artigos publicados em 1981, 1985 e 1995.

¹⁶ Estas abordagens atravessam as áreas da Psicologia, da Sociologia, da Economia e da Gestão e o que as distingue das perspectivas gestonárias de intervenção não é tanto o seu enfoque analítico, mas os objectivos e interesses que lhes estão subjacentes.

comportamentalista do tipo estímulo-resposta (Hedberg, 1981). Esta noção foi retomada na década de 70 por um número considerável de autores que, numa perspectiva cognitivista da psicologia, se dedicaram a analisar, nomeadamente, as relações entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Esta segunda corrente de pesquisa sobre a aprendizagem organizacional é marcada pelos trabalhos de Argyris e Shon, responsáveis principais pelo interesse de que actualmente esta abordagem é alvo (Yeung; Ulrich; Nason, 1999).

A abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional incide, como a própria designação indica, sobre os processos cognitivos da mesma. Debruça-se sobre a forma como os sujeitos aprendem em contextos de trabalho e sobre a forma como as organizações aprendem através de um conjunto de capacidades metaforicamente equiparadas às dos sujeitos. Os autores que postulam esta tese desenvolvem um raciocínio em que procuram compreender o fenómeno da aprendizagem nas empresas, através de um conjunto de conceitos utilizados pela Psicologia para dar conta dos mecanismos cognitivos da aprendizagem individual, tais como a resolução de problemas, a “memória” ou a “inteligência organizacional”. Deste modo, utilizam a metáfora da aprendizagem individual como instrumento linguístico para a análise da aprendizagem organizacional. Uma vez utilizado este recurso estilístico, o significado da aprendizagem individual é transposto para o de aprendizagem organizacional devido a uma relação de semelhança subentendida. O conceito metafórico é então naturalizado. A este associam-se tantos outros conceitos com base na mesma relação analógica, também alvo de uma apropriação naturalizada, deixando de ser pensados enquanto figuras de estilo auxiliaadoras da compreensão humana.

Um outro pressuposto da abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional é a importância assumida pelos processos de aprendizagem individual, apesar de aquela não se esgotar nestes. Ou seja, a aprendizagem organizacional, apesar de se definir como um processo colectivo, tem origem nos indivíduos e concretiza-se na existência de um sistema de referências e procedimentos formalizados, partilhados pelos trabalhadores de uma organização. E embora a aprendizagem organizacional ocorra por intermédio dos sujeitos, a aprendizagem organizacional não significa simplesmente a soma das aprendizagens de cada indivíduo (Fiol; Lyles, 1985) ou o seu resultado cumulativo (Heldberg, 1981).

Os processos de aprendizagem organizacional, apesar de terem como ponto de partida a aprendizagem individual, são processos grupais – colectivos e/ou organizacionais – que se constroem pelo desenvolvimento de um sistema de referências comuns aos trabalhadores das empresas. As organizações não possuem cérebros, mas possuem algum tipo de “sistemas

cognitivos” e de “memórias”, na medida em que desenvolvem as suas ideologias ao longo do tempo. Estes sistemas de referências implicam, quer na sua constituição, quer na sua manutenção dinâmica, trocas, diálogos e confrontos entre os saberes dos trabalhadores e a sua integração, após consenso e validação, em “mapas cognitivos” específicos das empresas.

Os “mapas cognitivos” ou “mapas mentais organizacionais” são definidos enquanto quadros organizados que definem as características do sistema organizacional através de padrões e princípios estruturadores, os quais ilustram a interdependência existente entre as partes, que orientam a acção dos trabalhadores e as suas modalidades de relacionamento (Argyris; Schon, 1978, p. 160). O conceito de estrutura organizacional de Mintzberg (1995) permite ilustrar o que está aqui em causa. As estruturas organizacionais assumem configurações diversas entre empresas. São dinâmicas e mutáveis, ainda que sejam constituídas por traços¹⁷ que se mantêm independentes dos sujeitos que as integram, compondo um quadro enformador que tende a manter-se e a balizar as mudanças implementadas. É neste sentido que se utiliza o conceito de mapa cognitivo para designar as normas e regras (como é o caso dos organigramas ou das instruções de trabalho) e as rotinas (pense-se, por exemplo, nas práticas de trabalho diárias) instituídas nas empresas, as quais constituem os seus princípios estruturadores.

O conceito de “memória organizacional” é entendido nesta perspectiva como o repositório das normas lógicas, valores e rituais que regulam o funcionamento quotidiano das empresas. Trata-se de um conjunto de regulações que orientam as empresas, sem que, muitas vezes, haja um conhecimento explícito e acessível por parte de todos os trabalhadores acerca das mesmas; são produzidas pelos sujeitos que as integram e, independentemente da permanência ou não destes nas empresas, adquirem e preservam um dinamismo e uma lógica próprios, decorrentes do contexto organizacional onde se criam e consolidam. Remete então para componentes organizacionais que se encontram em constante processo de construção e reconstrução, ao integrar os contributos das experiências presentes no capital acumulado das experiências passadas.

Partindo deste tipo de raciocínio analógico, a aprendizagem organizacional tem lugar quando as acções ou as mudanças desenvolvidas por determinados sujeitos, no seio das empresas, são seguidas de alterações cognitivas e comportamentais por parte ou pela

¹⁷ Ou marcas no sentido antropológico do termo, o qual remete para a integração e agrupamento de elementos em conjuntos mais vastos, dando origem a associações combinadas de traços integrados de maneira interdependente e funcional, que tendem a prevalecer no tempo como características estruturais e estruturadoras das organizações.

totalidade dos trabalhadores e concretizadas em mudanças observáveis em diversas áreas das empresas. Estas são integradas na “memória organizacional” através das interações, da troca e dos diálogos estabelecidos entre os trabalhadores no seio da organização.

2.2. PROCESSOS E CONTEÚDOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – A CONVERGÊNCIA DE ABORDAGENS

Foram Argyris e Schon (1978) que, numa obra pioneira que marcou o percurso da abordagem científica da aprendizagem organizacional, expuseram os processos interactivos subjacentes à aprendizagem organizacional a partir da “teoria da acção” individual.

A proposta dos autores é interpretada neste trabalho com base em dois grandes argumentos. O primeiro refere-se ao facto de se considerar que o desenvolvimento do processo de aprendizagem assume características diferenciadas segundo as modalidades e o alcance dos processos de detecção e correcção de erros, fundamentalmente no que diz respeito às retroacções informativas e às alterações daí decorrentes no domínio das “teorias da acção” organizacionais. O segundo refere-se à importância das teorias da acção individuais e organizacionais enquanto factores inibidores da aprendizagem organizacional¹⁸.

As teorias da acção configuram-se, de acordo com Argyris e Shon (1978; 1996), segundo dois modelos, quer a nível individual, quer organizacional: as “teorias oficiais” ou “teorias expostas” e as “teorias-em-uso”¹⁹. Ou seja, as organizações, tal como os indivíduos, ainda que de forma mais acentuada que estes, têm um funcionamento racional e estrategicamente

¹⁸ O desenvolvimento da argumentação que se segue vai no sentido de que as teorias da acção organizacionais tendem a constituir-se como condições inibidoras da aprendizagem. Contudo, há que ter presente que apesar de esta ser a situação organizacional mais comum, pelo menos do ponto de vista da sua argumentação teórico-empírica, as teorias da acção organizacionais têm de ser igualmente consideradas como condições facilitadoras da aprendizagem. Como facilmente se perceberá com o prosseguimento da leitura do texto, esta faceta assume menor relevância na tese de Argyris e Schon, dado que nas empresas alvo dos seus estudos nunca se viram confrontados com situações típicas de aprendizagem do tipo *double loop* (1978; 1996).

¹⁹ As primeiras referem-se às teorias da acção a que formalmente os indivíduos e as organizações se afirmam vinculados. Remete para a concepção de ideologias teóricas que se opõe ao de ideologias práticas, na concepção de Althusser (in Pinto, 1978, p. 46-54). Estas últimas dão conta das teorias-em-uso, ou seja, das práticas reais e concretas dos sujeitos. São as que verdadeiramente se realizam na acção, remetendo para o conjunto de «ideias realizadas» em comportamentos, atitudes, etc. (...) (Pinto, 1978, p. 47). No fundo, trata-se de pensar as articulações entre sistemas ideológicos e manifestações ideológicas, na medida em que os primeiros não se situam acima ou fora das relações sociais, mas concretizam-se com desvios nas práticas sociais.

orientado por normas, crenças e valores, que estão presentes nas suas “teorias da acção”, isto é, nos seus quadros de referência e nas suas práticas e formas de actuação, respectivamente nas teorias da acção oficial e nas teorias-em-uso.

Ao nível dos indivíduos, as teorias oficiais estão patentes na forma como os sujeitos afirmam actuar face a uma determinada situação, englobando os seus valores, crenças e atitudes, e as teorias-em-uso referem-se à “teoria” que os indivíduos accionam na realidade nas práticas das suas acções. Esta pode ou não ser compatível com a teoria oficial, não tendo os sujeitos, frequentemente, consciência da incompatibilidade entre elas (Argyris; Schon, 1978, p. 11; Argyris, 1998, p. 60).

Ao nível organizacional, as teorias oficiais remetem para tudo o que é assumido de forma explícita pelas empresas, nomeadamente, as normas que regulam o desempenho, as estratégias desenvolvidas com objectivos de concretização dessas normas e os pressupostos que orientam as estratégias e normas (Argyris; Schon, 1978, p. 14-15). Constituem um sistema complexo de normas, estratégias e pressupostos explícitos e orientadores das actividades que se concretizam na missão das empresas, no organigrama, na cultura oficial, nas funções e nas responsabilidades atribuídas. As teorias-em-uso reportam aos comportamentos constitutivos das práticas quotidianas das empresas, assumindo, frequentemente, um carácter tácito e apenas visível através da observação directa dos mesmos²⁰.

A aprendizagem é, nesta perspectiva, entendida como uma reestruturação de teorias da acção e, quer ao nível organizacional, quer individual, é possível analisar o impacto das teorias da acção nas capacidades de aprendizagem (Argyris; Schon, 1978, p. 11). Como se constatará ao longo do texto, são particularmente as teorias da acção organizacionais – oficiais e em uso – que estão na origem dos factores inibidores ou das rotinas defensivas face aos processos de aprendizagem individual e organizacional, os quais constituem percursos marcados por inúmeros obstáculos e contingências.

Segundo Argyris e Schon, a aprendizagem organizacional enquanto processo de envolvimento da organização na detecção e correcção de erros²¹ desenvolve-se, fundamentalmente, em dois ciclos.

²⁰ Os conceitos de teorias oficiais e de teorias em uso organizacionais correspondem à distinção clássica introduzida pela Escola das Relações Humanas entre os domínios formal e informal das empresas, e ao poder deste último na prossecução das actividades empresariais, apesar da sua confrontação com o poder formal instituído.

²¹ Um erro é, segundo Argyris e Schon, um desvio entre a intenção da acção e as consequências da acção, entre um projecto e seus efeitos, entre as expectativas face a uma situação e os seus resultados (1978).

Caso os trabalhadores se relacionem com as mudanças nos meios externo e interno da organização, detectando erros e corrigindo pontualmente os seus comportamentos sem alterarem as características centrais da teoria-em-uso organizacional, estamos face a um ciclo de aprendizagem de primeiro nível, que os autores designam de *single loop learning*. Trata-se de uma aprendizagem adaptativa, correctiva ou incremental, baseada numa retroacção única e linear, visto que se circunscreve a uma esfera restrita no sentido em que os novos comportamentos são desenvolvidos no âmbito das normas, pressupostos e objectivos vigentes nas empresas, sem que haja um questionamento dos mesmos e da razão de ser do erro. Bateson (1958 in Argyris; Schon, 1978) já havia salientado anteriormente que este tipo de aprendizagem permite que as organizações mantenham os seus traços de estabilidade dentro de um contexto de mudança relativa. Assiste-se apenas à modificação de alguns aspectos das teorias-em-uso organizacional, corrigindo-se as acções que provocaram os erros, o que garante a eficiência a curto prazo.

A aprendizagem em ciclo duplo, designada na literatura anglo-saxónica de aprendizagem organizacional de *double loop learning*, é considerada como um nível de aprendizagem superior, na medida em que implica a alteração das normas e dos pressupostos organizacionais. Baseada numa retroacção dupla permite quer a correcção dos erros, quer uma intervenção sobre as causas originárias dos erros, como resultado de uma reflexão, análise e consequente alteração de valores directrizes da organização. O *double loop learning* constitui uma espécie de questionamento organizacional que interroga os valores que guiam as estratégias da acção e que altera ou elimina as normas organizacionais incompatíveis com o funcionamento eficaz das empresas. Define novas prioridades e normas ou reestrutura as existentes, reformulando a teoria oficial. Deste modo, os valores propícios a este tipo de aprendizagem radicam na possibilidade quer de se dispor de informações válidas para se fazerem escolhas informadas, quer de se controlar a aplicação destas escolhas de modo a poderem-se corrigir os erros (Argyris, 1998).

A proposta de Argyris e Schon foca ainda outro ciclo de aprendizagem transversal além dos dois anteriormente referidos. Designado por Bateson de *second-order learning* ou de *deutero-learning*, remete para o processo pelo qual a organização aprende a aprender, isto é, a levar a cabo a aprendizagem de primeiro e segundo níveis (1966 in Argyris; Schon, 1978, p. 27). Os sujeitos aprendem ao reflectir sobre os contextos prévios da aprendizagem, ao descobrir as situações facilitadoras e inibidoras da aprendizagem, ao questionar as experiências passadas da organização e ao inventar novas estratégias, inserindo os resultados da aprendizagem em

imagens individuais e mapas públicos, que reflectem a prática da aprendizagem organizacional (Argyris; Schon, 1978, p. 27).

Neste quadro, os processos de aprendizagem relacionam-se directamente com os conteúdos da aprendizagem e com as suas consequências ou resultados, em termos de permanência ou alteração de quadros de referência, que orientam as acções individuais e as práticas organizacionais.

No que se refere aos resultados da aprendizagem, Bateson (1977), autor da conceptualização original da capacidade de as organizações aprenderem a aprender, apresenta uma proposta interessante de definição dos níveis ou tipos de lógicas de aprendizagem, ao equacionar situações de não aprendizagem, frequentemente ignoradas nas abordagens mais recentes da aprendizagem organizacional. O nível zero da aprendizagem organizacional corresponde exactamente à recepção de uma informação que desencadeia acções não passíveis de correcção. Assim sendo, um acontecimento análogo surgido num momento posterior transmitirá a mesma informação e desencadeará o mesmo tipo de comportamento. Daí se estar face a uma situação de não aprendizagem.

A hierarquização dos níveis posteriores de aprendizagem traduz já gradações e resultados distintos, os quais correspondem sempre a mudanças no processo de aprendizagem imediatamente anterior e se excluem mutuamente (Divry; Dubuisson; Torre, 1995, p. 8). Segundo Bateson (1977), o nível 1 compreende a revisão das acções específicas anteriormente realizadas através da correcção dos erros, todavia, dentro de um conjunto restrito de possibilidades que se encontram definidas *a priori* e de forma inquestionável (em termos genéricos corresponde ao *single loop learning* de Argyris e Schon). O nível 2 é uma mudança no processo de aprendizagem de nível 1, que se manifesta pela redefinição das opções e possibilidades no interior das quais se desenrola a escolha; corresponde, aproximadamente, ao *double loop learning* de Argyris e Schon, na medida em que se trata de uma mudança correctora no conjunto das possíveis onde se efectua a escolha. O nível 3 abrange o questionamento das próprias maneiras de escolher e de aprender, bem como do sistema no interior do qual se procede às escolhas. Bateson define ainda teoricamente um quarto nível de aprendizagem. No entanto, considera fortemente improvável que o ser humano o atinja, dadas as características ontogénicas dos homens (Bateson, 1977, p. 266).

No domínio dos conteúdos da aprendizagem, as duas dimensões que, segundo Fiol e Lyles (1985), encontram na literatura sobre a problemática alguma consistência, fazem corresponder uns níveis de aprendizagem ao desenvolvimento comportamental (adaptação) e outros ao desenvolvimento cognitivo (aprendizagem), como já referido.

A aprendizagem de baixo nível, segundo as autoras, pode consistir numa mera repetição de comportamentos passados, normalmente de curto prazo, com ajustamentos parciais que não ultrapassam a dimensão de rotina, incluindo, eventualmente, novas respostas ou acções baseadas nas interpretações dos acontecimentos (Daft; Weick, 1984 in Fiol; Lyles, 1985). Equivale ao que constitui para Bateson o nível 1 da aprendizagem e para Argyris e Schon o *single loop learning*.

Contudo, o germen dos processos de inovação situa-se nos níveis 2 e 3 da aprendizagem – onde tem lugar, para além do *double loop learning*, o processo de *deutero learning* – (Divry; Dubuisson; Torre, 1995, p. 8), na medida em que proporcionam uma mudança não só nas práticas, mas uma alteração das normas, quadros e pressupostos de orientação referencial de base. Concretizando com a proposta de Fiol e Lyles (1985), trata-se da aprendizagem de alto nível, que tem como objectivo ajustar e modificar o conjunto de regras e de normas – e não somente alterar comportamentos ou actividades específicas –, através do uso de heurísticas, da compreensão da causalidade e de associações interpretativas complexas. As associações que resultam deste tipo de aprendizagem têm efeitos a longo prazo com impactos na organização como um todo. É, por isso, um processo de carácter eminentemente cognitivo, em contraposição com a aprendizagem de baixo nível que, muitas vezes, resulta em meros comportamentos repetitivos.

Apesar de se considerar que, em termos normativos, é a aprendizagem transformacional ou de nível superior que melhor responde às actuais exigências das empresas no seio de um ambiente externo dinâmico, a sua concretização é questionável. Fiol e Lyles (1985) afirmam que, face às condições ambíguas e mal definidas em que este tipo de aprendizagem ocorre, aquela acaba por se restringir ao topo estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura e apoio logístico²², não se generalizando à organização. Argyris e Schon (1978; 1996) defendem uma posição ainda mais radical dado que nas suas pesquisas não encontraram casos de empresas que desenvolvessem este tipo de aprendizagem organizacional, considerando-a excepcional, senão mesmo utópica no domínio empresarial, facto que os leva a interrogarem-se e a reconhecerem a existência de ciclos inibitórios da aprendizagem.

²² Segundo a terminologia de Mintzberg (1995).

2.3. CICLOS INIBIDORES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A problemática da inibição da aprendizagem organizacional impõe que se aprofunde a análise já iniciada acerca dos “mapas cognitivos organizacionais”, enquanto padrões orientadores do funcionamento da organização e do comportamento dos sujeitos. Segundo Argyris e Schon (1978), tratam-se de representações públicas da teoria-em-uso organizacional a que os indivíduos se reportam nas suas práticas. São descrições partilhadas da organização, construídas conjuntamente por alguns dos seus elementos e usadas genericamente na orientação da acção. Têm uma dupla função de definição dos padrões actuais e de orientação futura da acção, no sentido em que delimitam o “máximo de consciência possível”²³ da organização. Um dos recursos chave dos mapas cognitivos existentes nas organizações é a “memória organizacional” que remete para o mapa do passado da organização²⁹ (Argyris; Schon, 1978, p. 160). Paralelamente aos mapas organizacionais, os indivíduos constroem a sua própria representação da teoria-em-uso da organização – uma imagem privada, sempre incompleta e em constante reestruturação de forma a integrar as próprias alterações da organização. Daqui decorre uma teoria-em-uso organizacional que armazena a informação organizacional, codificada em imagens privadas, para além de mapas públicos (Argyris; Schon, 1978, p. 17). Caso os indivíduos disponham de imagens e de mapas das teorias oficial e em uso organizacional, alicerçados em informações vagas, ambíguas e inconsistentes²⁴, não têm capacidade de os relacionar com os erros organizacionais e, por isso, reproduzem nos seus comportamentos individuais as condições do erro, criando, desse modo, circunstâncias adversas à aprendizagem²⁵. Está-se face ao modelo I da teoria-em-uso organizacional em que

²³ Por analogia àquilo que Goldmann define como o máximo de consciência possível de uma classe social, considera-se que as empresas constroem uma ideologia, uma visão do mundo e uma determinada forma de o ler que corresponde aos limites máximos da realidade que uma empresa pode conhecer, sem que essa visão choque com os seus interesses económicos e sociais (adaptado de Goldmann, 1967 in Nunes, 1991, p. 65-66).

²⁹ A memória organizacional pode encontrar-se apenas memorizada na mente dos indivíduos ou em ficheiros e documentos ou ainda na memória dos computadores. Integra frequentemente informação inacessível à maioria dos sujeitos, sendo um dos objectivos propostos pela vertente operacional desta corrente reunir a informação inacessível num quadro organizado capaz de satisfazer os objectivos de aprendizagem e de actuação (Argyris; Schon, 1978, p. 160).

²⁴ Nomeadamente, incertezas acerca das funções de cada um ou acerca dos critérios de desempenho, as quais aumentam o sentimento individual de desconfiança e de defesa.

²⁵ As incompatibilidades presentes na teoria-em-uso organizacional tendem a exprimir-se em conflitos interpessoais, os quais são vividos pelos indivíduos em termos de jogos, em que há sempre vencedores e

as interações interpessoais baseadas, designadamente, na coerção unilateral, na fuga e na dissimulação de questões ameaçadoras e embaraçosas resultam num tipo de relacionamento com os outros defensivo e num reforço das condições de erro “de partida”.

Ao ciclo inibidor primário (*primary inhibiting loops*) acabado de descrever, Argyris e Schon acrescentam um ciclo inibitório secundário (*secondary inhibiting loops*) que resulta de duas condições: (i) a não consciência do erro, que se traduz na incapacidade de o descobrir e de proceder à sua correção; (ii) o carácter disfuncional, quer das dinâmicas de grupo e intergrupo, quer das normas e regras organizacionais. Os erros tendem a tornar-se incorrigíveis quando a sua correção questiona e ameaça os valores centrais da teoria-em-uso organizacional ou individual, sendo camuflados, isto é, escondidos, disfarçados ou mesmo recusados. Apenas se desenvolvem práticas de correção que não se configurem como uma fonte de vulnerabilidade individual ou organizacional.

Argyris e Schon referem ainda um outro ciclo de camuflagem – “camuflar a camuflagem”, em que se esconde, manipula ou distorce os erros incorrigíveis como, por exemplo, fugindo das dificuldades, mas dissimulando essa fuga de modo a eliminar qualquer eventual discussão.

Estes sistemas limitados de aprendizagem intensificam o modelo I da teoria-em-uso organizacional, inviabilizam um processo de aprendizagem de segundo nível e criam um círculo vicioso particularmente frustrante e constrangedor para os indivíduos que se vêem confrontados com a impossibilidade de discutirem as condições, os processos e as razões dos erros e das regras. Na terminologia de Bateson (1977), dão origem ao efeito *double-binds*. Trata-se de um duplo constrangimento a que os sujeitos estão expostos e que os conduz a reafirmarem o modelo I da teoria-em-uso, na medida em que não tendo consciência dos erros, não reúnem condições para os questionar. Os erros tornam-se reincidentes, o que provoca, entre outras situações, uma deterioração dos desempenhos e uma degradação dos saberes e das competências individuais, gerando mesmo situações de *stress* aos sujeitos²⁶.

Apesar destes ciclos inibitórios, não deixam de existir condições para que a aprendizagem de primeiro nível se processe. Contudo, o que prevalece é o desenvolvimento de rotinas defensivas, isto é, de práticas que evitam que os sujeitos se deparem com situações

vencidos, situação que reforça as tendências para uma ausência de diálogo, questionamento e partilha e, logo, propicia as condições para se cometerem erros.

²⁶ Argyris e Schon explicam o duplo constrangimento ilustrado a partir do papel de um indivíduo que sai vencido de um jogo. Este, para além de não ganhar o jogo, encontra-se face a um conjunto de regras perfeitamente definidas e não passíveis de discussão (1978).

embaraçosas ou se sintam ameaçados, o que os impede de descobrirem as causas dos erros e de aprenderem e, simultaneamente, os “protege” a eles próprios, bem como à organização.

Os indivíduos desenvolvem planos para permanecerem na ignorância, estratégias de fuga e dissimulação para não se confrontarem com dificuldades, sobretudo quando os problemas são complexos, momentos que seriam, segundo Argyris, oportunidades ideais para uma aprendizagem eficaz. É o grande paradoxo decorre dos sujeitos tenderem a estar conscientes da não consequência e da não consciência dos actos e das palavras dos outros. Mas só raramente têm consciência da sua própria inconsequência e inconsciência. É nesta contradição que reside grande parte das dificuldades de comunicação – os sujeitos focalizam os defeitos sobre os outros e colocam-se em posição defensiva, o que obsta o desenvolvimento de processos de aprendizagem individual e organizacional (Argyris, 1998, p. 60). Em sistemas organizacionais deste tipo, a aprendizagem é restrita visto que as estratégias pessoais de fuga e dissimulação conduzem a fugas e dissimulações generalizadas ao nível organizacional.

Segundo Argyris e Schon, nas sociedades contemporâneas, os sujeitos são socializados com e para o modelo I das teorias-em-uso, o que os predispõe mais para o *single loop learning* do que para o *double-loop learning*. Nesta lógica, situa-se outro dos paradoxos vividos nas organizações: por um lado, preferem-se trabalhadores que permaneçam na aprendizagem de primeiro nível, dado que permite à organização garantir as suas funções num ambiente de continuidade e manutenção do *status quo*; por outro lado, os trabalhadores têm de saber lidar com a descontinuidade, a inconsistência, a instabilidade e a mudança do *status quo* pois, de outro modo, dificilmente podem sobreviver numa situação em que coexistem um ambiente externo dinâmico e instável e um ambiente interno em mutação (1978, p. 122-123). Uma envolvente interna e externa complexa exige uma aprendizagem de segundo nível, capacidade que não é desenvolvida nos processos de socialização secundários no seio das empresas pelo próprio efeito de desconforto que cria aos sujeitos e às próprias organizações. Explica-se, deste modo, no âmbito empresarial, e ainda que de forma parcial, a tendência, sempre presente, para a estabilidade e resistência à mudança.

Argyris e Schon vão mais longe na sua proposta de abordagem da aprendizagem organizacional ao desenvolverem uma argumentação, agora já numa perspectiva de intervenção, acerca do modelo II da teoria-em-uso organizacional. Apesar de não interessar directamente aos objectivos deste trabalho, a abordagem revela-se importante ao fazer incidir a atenção nos mecanismos necessários para reduzir as rotinas defensivas e modificar a lógica dos actores, no modo como procuram e resolvem as condições de erro.

Neste caso, as condições propícias à ocorrência de erros (informações vagas, ambíguas e inconsistentes) interagem com o modelo II da teoria-em-uso da organização. Um modelo em que se promove o “questionamento organizacional” constante das ideias defendidas, a discussão de questões ameaçadoras, a clarificação de ambiguidades com o objectivo de se resolverem as incompatibilidades, se tornarem transparentes as questões camufladas e se esclarecer a informação vaga. O questionamento organizacional ocorre quando os indivíduos, em interacção, se questionam num esforço para produzir resultados produtivos de aprendizagem organizacional (Argyris; Schon, 1996, p. xxii). Os sujeitos, apesar de prosseguirem os seus objectivos específicos, não exercem um controlo unilateral. Organizacionalmente, criam-se condições para que exponham claramente os métodos segundo os quais elaboram as suas avaliações e realizam as suas atribuições, para que haja uma partilha de poder e para o desenvolvimento de um trabalho em grupo eficaz na tomada de decisão. O questionamento organizacional, por um lado, diminui os comportamentos defensivos, as disfunções presentes na dinâmica dos e entre os grupos, nas normas e nas actividades organizacionais e, por outro, fomenta atitudes individuais e organizacionais favoráveis à aprendizagem, quer de primeiro, quer de segundo nível.

Na aprendizagem de primeiro nível, os indivíduos produzem e avaliam acções para a correcção de erros – se a resposta corrige os erros, a aprendizagem termina; se não, o sujeito volta novamente ao diagnóstico do erro. Na aprendizagem de segundo nível, o erro é diagnosticado em termos de incompatibilidade face aos valores vigentes ou da incongruência entre a teoria oficial organizacional e as teorias-em-uso individual e organizacional. A sua correcção implica o desenvolvimento de um mapa alternativo que forneça uma perspectiva diferente e congruente do problema – se o erro é corrigido porque a resposta é apropriada, termina o ciclo de aprendizagem; se tal não acontecer, há um novo questionamento e assim sucessivamente, até que se consolide a modificação das teorias-em-uso na organização.

O processo de aprendizagem é inseparável da dialéctica organizacional – um processo aberto e infindável em que os ciclos de aprendizagem organizacional criam novas condições para se cometerem novos erros e para um novo ciclo de correcção de erros (Argyris; Schon, 1978, p. 144). Trata-se agora da questão inversa. Apesar de Argyris e Schon não discutirem explicitamente os ciclos facilitadores da aprendizagem, é essa a problemática em causa quando referem a capacidade para se levar a cabo uma boa dialéctica organizacional. Esta concretiza-se num questionamento organizacional capaz de identificar os erros, as incongruências e as incompatibilidades na teoria da acção organizacional, os quais emergem, nomeadamente, e de forma mais intensa, quando o ambiente da organização muda. Mais uma vez, os momentos de

mudança são equacionados como uma oportunidade privilegiada de aprendizagem.

Ainda seguindo a proposta dos autores, é a estrutura organizacional que permite que os indivíduos se tornem actores da aprendizagem organizacional. Por estrutura organizacional, os autores entendem o complexo constituído pelos padrões de papéis implícitos no sistema organizacional, pelos canais de informação e circulação da mesma (Argyris; Schon, 1978, p. 21), pelos sistemas de informação em sentido lato (incluindo as tecnologias usadas), pelo ambiente espacial, pelos procedimentos e rotinas e ainda pelos sistemas de incentivos, na medida em que todos estes vectores influenciam os padrões de comunicação e a possibilidade de questionamento organizacional (Argyris; Schon, 1996, p. 28). Na concepção que preside a este trabalho remete para os conceitos de organização e conteúdo da actividade de trabalho. Segundo os autores, numa estrutura organizacional favorável à aprendizagem, a qual assume uma configuração de carácter orgânico, os embaraços, as ameaças e as dificuldades não dão origem a fugas, nem a dissimulações, mas a confrontações e discussões, das quais emergem as resoluções. Porém, este não é um processo linear. Exige, entre outras condições, uma grande motivação por parte dos trabalhadores e vontade de mudança, particularmente incentivada pelos dirigentes. Estes factores que propiciam o questionamento organizacional são designados pelos autores de “facilitadores” (Argyris; Schon, 1996, p. 28) e são abordados mais adiante, numa perspectiva gestionária, a partir da proposta de Nevis, Dibella e Gould (1995).

2.4. REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE A ABORDAGEM COGNITIVISTA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional é particularmente ilustrativa da complexidade do processo de aprendizagem em análise, suscitando algumas reflexões críticas.

A primeira refere-se à equiparação linear entre os processos de aprendizagem individual e organizacional. Fica por esclarecer se as organizações desenvolvem processos de aprendizagem idênticos aos indivíduos, contudo a níveis diferentes. Seguindo este tipo de raciocínio, aquilo que constituiria um erro para os sujeitos e para a organização diferia particularmente do ponto de vista da sua amplitude. Este pressuposto não é de modo nenhum partilhado neste trabalho. Raciocina-se de forma alternativa, afirmando-se que a aprendizagem organizacional diz respeito aos processos de aprendizagem individuais que, como consequência de configurações organizacionais e gestionárias, serão ou não generalizados e partilhados entre os diferentes trabalhadores, dando origem a uma aprendizagem colectiva

(grupos/equipas ou unidades funcionais) e organizacional. Considera-se este pressuposto teórico central para a análise teórico-empírica desenvolvida nesta pesquisa. Procura-se assim responder ao que se considera ser uma das principais ambiguidades que a abordagem da aprendizagem organizacional deixa em aberto e para a qual se formula uma via de interpretação sustentada por variáveis ao nível meso, isto é, suportada pelos modelos de organização e conteúdo da actividade de trabalho associados às práticas de gestão dos RH e de gestão directa, enquadrados os primeiros nas configurações organizacionais e as segundas nas configurações gestionárias.

Uma outra ambiguidade radica no processo de universalização organizacional da aprendizagem no sentido da generalização da aprendizagem à empresa, parcamente esclarecedora no que se refere à sua operacionalização. Considera-se que as empresas podem configurar-se como organizações de aprendizagem apenas para alguns sujeitos, o que significa que para outros podem não proporcionar uma aquisição de saberes ou estar na origem da regressão ou estagnação dos mesmos. Todavia, por intermédio dos processos de aprendizagem individual que proporcionam aos primeiros, podem favorecer a aprendizagem colectiva restrita a um conjunto de trabalhadores, a qual poderá concretizar-se ou não numa aprendizagem organizacional. No caso da aprendizagem se circunscrever a um conjunto de sujeitos, esta ainda que limitada, pode manifestar-se, eventualmente, como satisfatória para as empresas, atendendo aos resultados económicos pretendidos. Está-se a equacionar uma situação em que a correcção de um erro desencadeia a discussão e reflexão sobre as origens do mesmo, bem como uma reformulação de um conjunto de pressupostos e normas relativas a um colectivo restrito de trabalho, por exemplo, um grupo de trabalho ou uma unidade funcional. Dois cenários podem ser desenhados a seguir. Um, em que se assiste à difusão da aprendizagem colectiva por toda a organização, ou seja, após discussões e diálogos, ponderações e avaliações das vantagens e desvantagens da sua aplicação no seio daquele colectivo de trabalho, põe-se em marcha um conjunto de medidas direccionadas para uma reestruturação global de valores, normas e princípios estruturadores das acções agora questionadas ao nível de toda a organização. Outro, em que a partilha se limita ao grupo de trabalho ou à unidade funcional em causa e apenas ultrapassa as fronteiras funcionais nas suas implicações a montante e a jusante. Não se trata de uma mera aprendizagem colectiva restrita àquele grupo ou unidade, porque desencadeia consequências a montante e a jusante nos seus limites funcionais, porém as reformulações prosseguidas não atingem um grau de generalização que permita designá-las de aprendizagem organizacional.

Outras controvérsias merecem a nossa atenção no seio desta abordagem:

(i) são pouco claros os limites operacionais que definem as teorias oficiais e teorias-em-uso, as teorias individual e organizacional e os mapas cognitivos individuais e organizacionais, carecendo estes conceitos de uma explicação esboçada do ponto de vista lógico-dedutivo, dadas as suas características sobrepostas e contraditórias;

(ii) verifica-se o centramento excessivo da aprendizagem organizacional em acções deliberadas e racionais, ficando por analisar um conjunto de situações de aprendizagem que, assumindo uma dimensão informal e implícita, não são directamente observáveis. É o caso da aprendizagem informal por intermédio das actividades quotidianas de trabalho, sem que exista, por um lado, qualquer erro ou problema para resolver e, por outro, qualquer tutor/mentor direccionador e motor da aprendizagem. Este postulado decorre do facto da aprendizagem organizacional ser uma abordagem perspectivada do ponto de vista da direcção, sendo os dirigentes ou os quadros, ou melhor, as suas acções que são responsáveis pelas mudanças nas diferentes esferas das actividades organizacionais. Neste trabalho questiona-se tal perspectiva e postula-se a capacidade de outros sujeitos poderem ter, igualmente, este papel, de acordo com as modalidades assumidas pelas configurações organizacionais e gestionárias;

(iii) paralelamente, as teses de aprendizagem organizacional pressupõem que o topo estratégico e a linha hierárquica constituem potenciais agentes de mudança que procuram lutar contra a tendência para a entropia organizacional. Considera-se neste trabalho que nem sempre assim acontece. Existem situações de deterioração das normas organizacionais, de não aprendizagem, de não partilha de saberes e, mesmo, de estagnação ou regressão de saberes protagonizados por aqueles sujeitos;

(iv) da mesma forma, é sabido que nem sempre os conflitos surgem como uma oportunidade para se reflectir e se reestruturarem as normas, as estratégias e os pressupostos que estão na sua origem e, portanto, nem sempre se constituem como oportunidade de desenvolvimento de uma aprendizagem de segundo nível (*double loop learning*). Muito pelo contrário, procura-se, frequentemente e a todo o custo, não dar eco aos conflitos, de forma a manter uma estabilidade aparente e a confirmar as teorias oficiais e, mesmo, as teorias-em-uso organizacional. Apesar de os autores reconhecerem esta limitação, partem sempre do princípio de que os conflitos são oportunidades de aprendizagem, o que tem o inconveniente de enviesar positivamente as potencialidades da análise;

(v) apesar do primeiro e do segundo ciclos de aprendizagem não constituírem uma tipificação bipolar das organizações do ponto de vista da aprendizagem organizacional, considerando que em cada um destes ideais tipo existem vários resultados de aprendizagem,

Argyris e Schon (1978) tendem a enfatizar a aprendizagem transformacional, na medida em que é esta que introduz as verdadeiras situações de reestruturação nas teorias-em-uso organizacionais. Porém, o contra-senso manifesta-se quando reconhecem a ausência de processos de *double loop learning* nas empresas. Deste modo, a aprendizagem de primeiro nível não pode ser descurada porque, para além de ser a predominante, é responsável pela manutenção e evolução das empresas, pelo seu funcionamento a curto prazo, ainda que tenha um impacto organizacional mais reduzido e menos visível. As rupturas completas só podem ser equacionadas ao nível teórico²⁷. E, assim sendo, considera-se com Nevis, Dibella e Gould (1995) que os dois grandes tipos de aprendizagem se reforçam mutuamente, podendo a aprendizagem adaptativa ou incremental ser um factor de consolidação de uma aprendizagem transformacional (1995, p. 74). Por sua vez, a primeira parece constituir uma condição necessária, ainda que não suficiente, para o desenvolvimento da segunda, para além de ser detentora de validade em si mesma ao promover uma acção de correcção e de adaptação. As suas consequências no domínio do desenvolvimento cognitivo dos sujeitos, da sua vontade de mobilizar em competências e de o generalizar ao grupo e à empresa, ficam dependentes de um conjunto de factores de carácter psicossocial, tais como a satisfação no trabalho e a auto-estima, e face aos quais assumem, na perspectiva adoptada neste trabalho, um estatuto privilegiado as práticas de gestão dos RH e os modelos de gestão directa.

2.5. CONDICIONALISMOS GESTIONÁRIOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Apesar de todas as críticas dirigidas à abordagem de Argyris e Schon, considera-se que, do ponto de vista interpretativo, a mesma permite perceber como se desenvolvem os processos de aprendizagem individual, bem como analisar à sua luz os processos de aprendizagem colectivos e organizacionais. Possui igualmente a vantagem de considerar que a estrutura organizacional condiciona a possibilidade de os sujeitos se tornarem actores da aprendizagem.

A interpretação da proposta analítica dos autores, ao objecto de estudo deste trabalho, implica que se considere que a organização e o conteúdo do trabalho são os factores que condicionam a produção de saberes ao nível da aprendizagem individual, a qual é a base de sustentação da aprendizagem colectiva e organizacional. Porém, a transposição da aprendizagem de saberes para a sua mobilização em competências é condicionada

²⁷ Com excepção dos casos de encerramento de actividade.

privilegiadamente pelos modelos de gestão directa e de gestão de RH²⁸, na medida em que esta transposição é profundamente marcada por variáveis sociopsicológicas que conferem autonomia aos trabalhadores. São as motivações individuais que decorrem, entre outros factores, da satisfação face ao trabalho e da auto-estima de cada sujeito, que vão assumir um poder fundamental na transformação dos saberes em competências. Isto é, a organização e o conteúdo da actividade de trabalho podem ser enriquecedoras em termos da possibilidade de aquisição de saberes, todavia se os trabalhadores não se sentirem reconhecidos pelo seu desempenho, tenderão a manifestar um fraco envolvimento pessoal pouco propício àquela transposição dos saberes em competências. No quadro teórico que se propõe, é “a motivação para”, “a satisfação com” e o auto-conceito laboral de cada um que resultam do reconhecimento dos desempenhos laborais, por intermédio das práticas de gestão directa e de gestão de RH, que determina a vontade de converter os saberes em competências, bem como de transpor as aprendizagens individuais em benefício de processos de aprendizagem colectivos e organizacionais. Advirta-se, porém, que não se exclui a influência das configurações organizacionais na mobilização de competências, nem das configurações gestionárias na formação de saberes e de ambas na transformação dos saberes em competências e da aprendizagem individual em colectiva e/ou organizacional. Porém, considera-se aquelas determinações gestionárias privilegiadas. É sobre o papel das configurações gestionárias no processo de aprendizagem e na conversão dos saberes em competências, que se centra a atenção neste ponto.

São vários os autores que dentro da perspectiva da aprendizagem organizacional, nomeadamente Garvin (1995) ou Huber (1991 in Santiago, 1999), Nevis, Dibella e Gould (1995), consideram que o processo de aprendizagem organizacional engloba, genericamente, três fases: a aquisição de saberes, baseada no desenvolvimento de antigos ou na criação de novos – nível individual; a sua partilha e disseminação, a qual conduz a novos entendimentos e a novas interpretações – níveis individual e colectivo; a sua utilização, a qual permite a integração da aprendizagem na organização ao tornar os saberes disponíveis e aplicáveis a novas situações – níveis individual, colectivo e organizacional.

Este processo não é linear, pois, designadamente, a aquisição de saberes não se limita à primeira fase, sendo transversal a todas as restantes. Também não é um processo simples. Como ficou demonstrado pela abordagem de Argyris e Schon, há condições inibidoras que,

²⁸ Cf. figura 5.1. no capítulo 5.

com maior ou menor força, impedem o desenvolvimento de processos de aprendizagem. Não obstante é um processo que tem sempre como ponto de partida a aprendizagem individual. A questão que se coloca é da transposição desta para os níveis colectivo e organizacional. São as configurações gestionárias que vão condicionar o tipo de transferência possível, em determinado contexto empresarial, da experiência individual para a *memória organizacional*.

A aprendizagem individual de saberes por influência de factores de ordem gestionária, que actuam particularmente ao nível psicossocial, poderá ou não ser partilhada e integrada em parte ou na totalidade da empresa, traduzindo-se ou não num processo de aprendizagem colectiva e/ou organizacional. Significa que a generalização da aprendizagem aos colectivos de trabalho e à empresa, bem como a mobilização dos saberes em competências, podem ser incentivadas ou obstadas pelas práticas gestionárias.

Seguindo o raciocínio exposto, e acrescentando-o ao anteriormente elaborado com base na proposta de Argyris e Schon, a aprendizagem organizacional é sustentada pela aprendizagem individual, dependendo ambas das configurações organizacionais e gestionárias mais ou menos propícias ao seu desenvolvimento, difusão e generalização.

Os sujeitos são os actores do processo de aprendizagem organizacional por via do seu processo de aprendizagem individual, onde, quer na aquisição de saberes, quer na sua disseminação e partilha, quer ainda na sua tradução em competências profissionais, são condicionados pelas configurações organizacionais e gestionárias das empresas.

Existe uma dinâmica de reciprocidade entre as aprendizagens individual, colectiva e organizacional, em que os diferentes níveis de aprendizagem se encontram sobredeterminados pelas configurações organizacionais e gestionárias. Por um lado, estas últimas estão na sua origem e, por outro, constituem igualmente resultado no sentido em que os processos de aprendizagem contribuem para a constante estruturação e reestruturação.

A proposta interpretativa agora enunciada permite esclarecer quais as relações e mediações que se estabelecem entre os níveis individual, colectivo e organizacional nos processos de aprendizagem, tendo em conta não apenas as configurações organizacionais, mas igualmente as configurações gestionárias. Estas últimas, analisadas por intermédio da abordagem de Nevis, Dibella e Gould, enquadram e enformam as configurações organizacionais, ainda que ambas integrem áreas de actuação que se encontram perfeitamente autonomizadas.

Nevis, Dibella e Gould (1995), num artigo recente – que os celebrou na matéria por argumentarem a existência de vários estilos de aprendizagem organizacional e por proporem um modelo analítico de identificação e interpretação dos mesmos –, definem a aprendizagem

organizacional como os processos que são desenvolvidos no seio das organizações para que estas mantenham ou melhorem o seu desempenho baseado na experiência. Pretendem com esta afirmação demonstrar que as organizações aprendem à medida que garantem a sua actividade produtiva, não tendo de sacrificar a quantidade e a qualidade da produção em função da aprendizagem, pois a experiência quotidiana pode ser encarada ela própria como um sistema de aprendizagem (Nevis; Dibella; Gould, 1995, p. 75) ou, melhor, como uma via de aprendizagem.

As experiências passadas e presentes aparecem como a base da aprendizagem. As novas opções, resultantes das conclusões anteriormente retiradas, surgem no quadro de referências pré-existentes, isto é, são interpretadas no seio dos mapas organizacionais (na perspectiva de Argyris e Schon), ainda que possam posicionar-se em ruptura com eles, transformando-se progressivamente em acções habituais (Levitt; March; 1988; 1996; Cyert; March, 1963 in Santiago, 1999, p. 5). É seguindo este tipo de raciocínio que, segundo Nevis, Dibella e Gould (1995), os processos de aprendizagem organizacional se encontram, de alguma forma, circunscritos, ao terem como parâmetros de enquadramento a cultura organizacional. Nesta temática, Shein postula que a capacidade de aprender (individual e organizacional) depende de um conjunto de pressupostos partilhados que atravessam os diferentes subsistemas organizacionais e que assumem uma autonomia e dinâmica próprias. Estes constituem a cultura organizacional explicada quer como consequência de aprendizagens anteriores, quer como dimensão facilitadora da capacidade de aprendizagem da organização. Neste processo de aprendizagem, as dimensões mais fortes da cultura organizacional tendem a manter-se e nestas vêm integrar-se novas ideias e novas dimensões (1997 in Santiago, 1999, p. 7)²⁹.

A abordagem da cultura organizacional permite ter presente que nas empresas há um conjunto de elementos que, ao serem apreendidos pelos trabalhadores, lhes facultam formas de resolver os problemas de sobrevivência no meio externo e os problemas de integração interna. Esta aprendizagem é, simultaneamente, um processo comportamental, cognitivo e emocional (Schein, 1990, p. 111)³⁰. Todavia, importa ter presente que não se trata de um conjunto de elementos (normas, valores, crenças, ideologias,...) partilhados homogeneamente por todos os sujeitos da

²⁹ Dado que as organizações se desenvolvem pela experiência e que a cultura organizacional é um repositório das lições aprendidas (Schein, 1993), Nevis, Dibella e Gould (1995, p. 74), consideram que pode ser redundante falar em organizações que aprendem (*learning organizations*) na medida em que em todas as empresas existem sistemas que suportam a aprendizagem organizacional, sendo a cultura de empresa um deles.

³⁰ É neste sentido que o autor considera a existência de três níveis na cultura organizacional: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos subjacentes (Schein, 1990, p. 111).

organização, muito pelo contrário, encontram-se no seio das empresas formas de estar, sentir e agir divergentes, por várias ordens de razões. Em primeiro lugar, destaca-se o facto dos processos de aprendizagem divergirem, não só de indivíduo para indivíduo, mas também entre os diferentes colectivos de trabalho (grupos ocupacionais, profissionais e funcionais). As dinâmicas de aprendizagem (pautadas por vertentes quer de aquisição, partilha e disseminação, quer de utilização e assimilação, quer de transformação e rejeição) são diferenciadas aos níveis individual, colectivo e organizacional. Logo, também a apropriação dos elementos culturais é diferenciada aos diversos níveis. Em segundo lugar, não há, necessariamente, uma convergência entre os objectivos das empresas na difusão de um conjunto de elementos culturais direccionados para a criação, interiorização e consolidação dos mesmos e a respectiva aprendizagem por parte dos trabalhadores. Finalmente, destaque-se que, paralelamente à cultura organizacional oficial supostamente única e comum aos trabalhadores da empresa, desenvolvem-se dinâmicas de criação de subculturas que configuram colectivos de trabalho diferenciados. Estas subculturas não podem ser ignoradas em nenhum dos níveis dos processos de aprendizagem. Equacionar exclusivamente a análise em termos da cultura organizacional, não abordando a coexistência mais ou menos pacífica ou conflitual de subculturas, revela-se redutor de um duplo ponto de vista. Por um lado, parte de uma perspectiva estritamente consensual e unificada das situações de trabalho, quando se está face a contextos laborais onde os conflitos, as contradições, os posicionamentos opostos e divergentes são um dado inquestionável. Por outro lado, ignora a existência de atitudes de resistência à cultura organizacional imposta formalmente, bem como a criação de normas, modelos e ideologias autónomas e alternativas. Na realidade, não tem de haver uma oposição entre a cultura organizacional oficial e as subculturas particulares. Fundamental é não ignorar estas últimas, sob pena de se cair numa perspectiva redutora e consensual dos processos de aprendizagem aos seus diversos níveis.

Autores como Sainsaulieu (1988) e Dubar (1991) debruçaram-se na análise dos processos de constituição e transformação de, respectivamente, modelos culturais e configurações identitárias. Estes autores procuram demonstrar nos seus estudos como se constituem, no seio das organizações empresariais, colectivos de trabalho, decorrentes de todo um conjunto de variáveis, quer ao nível individual (como é o caso da trajectória profissional e educativa), quer organizacional (atendendo a factores como os modelos de organização do trabalho ou as estratégias accionadas no âmbito da gestão dos RH), quer ainda atendendo às dinâmicas do mercado externo de emprego e à conjuntura económica. Os trabalhos destes autores revelam-se particularmente importantes para a análise prosseguida, se se atender que

fazem incidir a atenção sobre grupos ocupacionais diferenciados, os quais, decorrentes designadamente, do conteúdo da actividade de trabalho e das práticas de gestão dos RH de que são alvo, acabam por partilhar um conjunto de traços caracterizadores de um determinado posicionamento no seio das empresas, distinguindo-se dos demais. Este posicionamento dos sujeitos ou grupos é igualmente diferenciado ao nível dos processos de aprendizagem individual, colectiva e organizacional, atendendo aos contornos que assumem as dinâmicas de reacção, interiorização, transformação e rejeição da cultura organizacional.

É este o raciocínio que se considera estar na base dos pressupostos teóricos da abordagem de Nevis, Dibella e Gould sobre a aprendizagem organizacional. As organizações, enquanto sistemas de aprendizagem, são condicionadas pela cultura organizacional, onde coexistem factores de carácter gestor que facilitam e/ou inibem a aprendizagem e de onde decorrem uma variedade de estilos de aprendizagem. Destaque-se, desde já, a proximidade desta abordagem com a de Argyris e Schon, onde é a estrutura organizacional que condiciona a possibilidade de desenvolvimento dos processos de aprendizagem. Se em Argyris e Schon (1978) se admite uma forte interferência (...) da cultura, estratégias e estruturas organizacionais na aprendizagem organizacional (Santiago, 1999, p. 5), em Nevis, Dibella e Gould (1995) o ponto de partida é ele próprio supra-individual, no sentido em que a aprendizagem organizacional é um fenómeno colectivo que tem uma existência autónoma dos indivíduos, pois o seu conteúdo mantém-se na organização face à rotatividade externa dos sujeitos. Entende-se as duas abordagens como complementares no sentido em que o modelo de Nevis, Dibella e Gould, agora em causa, se focaliza em factores que remetem, na proposta analítica adoptada nesta investigação, para as configurações gestórias.

Neste trabalho, o modelo proposto para a análise da aprendizagem de saberes, da sua mobilização em competências e da sua disseminação a todos ou a alguns sujeitos ou grupos no seio das empresas é inspirado, no seu eixo organizacional, na proposta de Argyris e Schon e, no seu eixo gestor, pela proposta de Nevis, Dibella e Gould. Os dois modelos são adoptados não na sua forma original, mas suportados por um conjunto de ajustamentos. No primeiro, de natureza teórica, considera-se que adquirem primazia os modelos de organização e conteúdo do trabalho. No segundo, de natureza operacional, privilegia-se os modelos de gestão directa e as práticas de gestão dos RH.

O mérito da proposta de Nevis, Dibella e Gould (1995) é de, no seio da ausência de convergência teórica entre os autores que se dedicam ao estudo destas matérias, apresentar um modelo operacional³¹ que permite descrever os processos de aprendizagem nas empresas.

O modelo proposto, a seguir exposto esquematicamente (quadro 3.1.), resulta de um estudo empírico que os autores desenvolveram com o objectivo de facultarem às organizações instrumentos que lhes permitissem compreender o seu sistema de aprendizagem. É um modelo suportado por uma análise em empresas com práticas exemplares de aprendizagem, nomeadamente no domínio da resolução de problemas (Santiago, 1999, p. 11). Saliente-se, porém, que apesar da operacionalização proposta ser, fundamentalmente, na perspectiva dos autores, um instrumento de diagnóstico, não assume uma vertente normativa, nem gestionária. Propõe uma interpretação das empresas como sistemas de aprendizagem através de uma análise meramente descritiva.

O modelo é concebido e organizado em torno de dois eixos: as orientações da aprendizagem e os factores facilitadores da aprendizagem. As primeiras são definidas a partir dos conceitos de cultura e subculturas organizacionais no sentido em que estas moldam a aprendizagem, resultando daqui uma diversidade de estilos de aprendizagem correspondentes à respectiva diversidade cultural. Os segundos decorrem das estruturas e processos que pautam o funcionamento quotidiano da organização, os quais podem apoiar, incentivar ou limitar a aprendizagem – são factores condicionadores, quer do grau de facilidade ou dificuldade com que a aprendizagem ocorre, quer da quantidade e qualidade da aprendizagem efectivamente existente na organização. Na perspectiva que se adopta neste trabalho, considera-se que os factores facilitadores se identificam com os modelos e práticas de gestão directa e dos RH. Procura-se constatar até que ponto estes se concretizam em práticas quotidianas que propiciam ou não a aprendizagem por parte dos trabalhadores do núcleo operacional, propondo-se uma abordagem da aprendizagem ao nível micro dos trabalhadores, a partir de condicionantes de gestão de nível meso.

³¹ Existem outros modelos operacionais de avaliação da aprendizagem nas organizações, nomeadamente em Campbell e Cairns (1994) e Richards e Goh (1995), os quais apresentam uma orientação gestionária de intervenção. Optou-se pelo modelo de Nevis, Dibella e Gould na medida em que é uma das propostas que, ao procurar conciliar as principais linhas de teorização da aprendizagem organizacional, permite associar as vertentes organizacional e gestionária da formação de saberes e da mobilização de competências num modelo de diagnóstico, orientado mais para a descrição dos processos de aprendizagem organizacional do que para a medição de comportamentos ocorridos na organização. Estes últimos modelos têm pouco interesse para este trabalho, ao fixarem um conjunto de comportamentos pré-definidos como comprometidos com a aprendizagem organizacional, como é o caso, por exemplo, do de Campbell e Cairns (1994).

Quadro 3.1.

Modelo do sistema de aprendizagem organizacional

Orientações de aprendizagem organizacional e respectivos pólos		Factores facilitadores de aprendizagem organizacional			
<p>1. Fonte de conhecimento: interna – externa</p> <p>Preferência pelo desenvolvimento do novo conhecimento internamente (aprendizagem por inovação) versus preferência pela aquisição de conhecimento desenvolvido no meio exterior (aprendizagem por imitação ou por comparação – <i>benchmarking</i>)</p>	<p>interacções quotidianas, tais como ajustar diariamente os papéis e as interacções ocasionais, partilhar experiências através do diálogo</p>	<p>1. Imperativo de analisar o meio externo</p> <p>Reunir informações sobre as condições e práticas exteriores; procurar compreender o meio-ambiente externo em contraste com o ambiente interno para lhe responder da forma mais adequada</p>	<p>4. Atitude experimental</p> <p>Preocupação em incentivar a experimentação (tentativa-erro): Apoio ao desenvolvimento de novas “coisas”; curiosidade sobre como é que as coisas trabalham; as “falhas” são aceites, não são punidas; as mudanças nos processos de trabalho, políticas e estruturas constituem uma oportunidade de aprendizagem. As chefias passam a encarar o processo de produção como local de aprendizagem onde os trabalhadores podem experimentar novas formas de realizar o trabalho</p>	<p>7. Variedade operacional</p> <p>Variedade de métodos, procedimentos e sistemas; apreciação da diversidade; definições pluralísticas de competências e, por isso, maior capacidade de resposta a uma diversidade de estímulos e interpretações</p>	<p>10. Perspectiva sistémica</p> <p>Interdependência das unidades organizacionais; os problemas e as soluções são encarados em termos de relações sistémicas entre os processos; ligações entre as necessidades e objectivos da unidade e as necessidades e objectivos da organização¹</p>
<p>2. Enfoque: produto – processo</p> <p>Ênfase na acumulação de conhecimento sobre os resultados dos produtos/serviços existentes versus ênfase no processo que lhe está subjacente, ou seja, na forma como a organização desenvolve, produz e entrega os seus produtos/serviços</p>	<p>5. Formas de aprendizagem: incremental – transformacional</p> <p>Aprendizagem incremental ou correctiva (<i>single-loop learning</i>, segundo Argyris e Schon) versus aprendizagem transformacional ou radical (<i>double-loop learning</i>, segundo Argyris e Schon)</p>	<p>2. Hiato dos desempenhos</p> <p>Percepção partilhada de um hiato existente entre o desempenho actual e o desejado; pequenas falhas no desempenho (<i>gaps</i> negativos) encaradas como oportunidades para aprender, isto é, para se desenvolverem novas competências que ajudem a ultrapassar o problema</p>	<p>5. Clima de abertura</p> <p>Acesso à informação com a criação de canais de comunicação abertos dentro da organização; os problemas e erros são partilhados, não escondidos; debate e conflito são maneiras aceitáveis de resolução de problemas; aprendizagem informal pelas situações quotidianas; as sugestões são aceites; há possibilidades de se contactar e experimentar outras situações de trabalho</p>	<p>8. Múltiplos mentores/agentes de aprendizagem</p> <p>Novas ideias e métodos avançados pelos trabalhadores de todos os níveis; quanto mais mentores/defensores a organização tiver para introduzir alterações, mais rápida e facilmente a aprendizagem se desenvolve</p>	
<p>3. Modo de produção do conhecimento: pessoal – público</p> <p>O conhecimento é algo que os indivíduos possuem em virtude da sua experiência e educação versus o conhecimento está disponível publicamente no interior da organização e é partilhado, nomeadamente de forma documental</p>	<p>6. Enfoque da cadeia de valor: design e produção – entrega e mercado</p> <p>Ênfase nos investimentos de aprendizagem e nas competências nas áreas técnicas (funções de “design e produção”) versus ênfase nos investimentos de aprendizagem e nas competências nas áreas de vendas ou serviços (funções “mercado e entrega”)</p>	<p>3. Preocupação com a medida/ indicadores de desempenho</p> <p>Esforço considerável despendido na definição e medida de factores-chave quando se desenvolvem projectos arriscados e em áreas novas; esforço para se estabelecerem medidas específicas e quantificáveis; discussão acerca dos resultados como uma actividade de aprendizagem</p>	<p>6. Educação contínua</p> <p>Compromisso por parte da organização no sentido de educar todos os trabalhadores; apoio ao crescimento e desenvolvimento de todos os trabalhadores, não apenas nas suas áreas de actuação laboral, mas também em outras</p>	<p>9. Envolvimento das chefias e líderes</p> <p>Os líderes que especificam a visão da organização devem estar dedicados à sua implementação, interagindo, frequentemente, com os restantes trabalhadores da organização. As chefias devem estar verdadeira e activamente envolvidas na implementação desta visão estratégica</p>	
<p>4. Modo de disseminação: formal – informal</p> <p>Utilização de métodos formais e prescritos pela organização acerca da partilha da aprendizagem versus métodos informais baseados nas</p>	<p>7. Enfoque no desenvolvimento de competências: individual – grupo</p> <p>Desenvolvimento de capacidades individuais versus desenvolvimento de capacidades de trabalho em equipa</p>				

¹ Nevis *et al.* (1995) tiveram dificuldade em observar este factor facilitador. Fernandes (in Lopes (coord.), 1998, p. 169) partilhou da mesma dificuldade, para além da impossibilidade de aferir as questões relacionadas com a “preocupação com a medida/indicadores de desempenho”.

Começamos pela análise dos factores facilitadores da aprendizagem organizacional. Segundo Nevis, Dibella e Gould (1995), estes remetem para as condições que constituem as estruturas e os processos que facilitam ou inibem, quer do ponto de vista qualitativo, quer quantitativo, a aprendizagem, dando conta da forma como esta é efectivamente realizada. Estes são genéricos, podendo observar-se em qualquer organização, independentemente do estilo de aprendizagem. Opta-se neste trabalho por designá-los por factores de aprendizagem, na medida em que apesar de serem apelidados originalmente de factores facilitadores, a sua ausência ou presença em menor intensidade é indicadora da existência de factores inibidores. Estes últimos remetem para o que, em Argyris e Schon, está na origem da formação de rotinas defensivas.

Analise-se alguns exemplos demonstrativos do raciocínio adoptado. Centremo-nos no factor “hiatos dos desempenhos”. Estes surgem dos chamados erros em Argyris e Schon, ou dos desajustamentos negativos entre resultados esperados e resultados obtidos em Nevis, Dibella e Gould. Caso os indivíduos desenvolvam o seu trabalho com autonomia, podem analisar o problema, questionar-se a si, aos colegas e superiores hierárquicos sobre as causas, discuti-las e experimentar novas soluções, aprendendo, nomeadamente, por tentativa e erro. Pelo contrário, em organizações onde os trabalhadores detêm menor controlo sobre o seu desempenho, face a um disfuncionamento pode acontecer que (i) este seja resolvido por superiores hierárquicos ou especialistas, que tendem a não pôr em causa os processos de produção e a origem do erro, atribuindo-o, muitas vezes, à causa já inventariada, ou, (ii) caso o trabalhador o consiga “remediar” sem dar conta do mesmo aos seus superiores, pode “ocultar” o problema. Estas duas últimas soluções estão na origem de um processo de aprendizagem de primeiro nível em que apenas se resolve o erro no curto prazo, não se reflecte sobre ele, nem se questionam as suas causas mais profundas, as quais, se identificadas, disseminadas e partilhadas no seio da organização – como se descreve no primeiro cenário –, poderiam resultar num processo de aprendizagem de segundo nível.

Outro factor de aprendizagem organizacional identificado por Nevis, Dibella e Gould é o clima de abertura. A liberdade de expressão e discussão tenderá a ser um mecanismo a desfavor dos processos de camuflagem do erro, que estão na origem das rotinas defensivas de Argyris e Schon, visto que promove a troca de informação, a aceitação de sugestões, o confronto com novas perspectivas através da interacção e do diálogo.

No quadro do modelo analítico que orienta este trabalho, são as configurações gestionárias que estão em discussão: os modelos de gestão directa rígidos ou flexíveis associados às práticas de gestão dos RH, mais ou menos reconhecedoras dos desempenhos

laborais, é que definem os factores fundamentais de facilitação ou inibição da aprendizagem individual, bem como, e particularmente, da sua disseminação e utilização, mais ou menos generalizada, aos níveis colectivo e organizacional. Estes factores de aprendizagem não são aferidos unicamente em relação às práticas da direcção – como propõem as abordagens da aprendizagem organizacional – mas alargados a toda a empresa, centrando-se a análise desenvolvida neste trabalho na sua operacionalização ao nível dos trabalhadores do núcleo operacional.

Na perspectiva de Argyris e Schon, estes factores facilitadores ou inibidores da aprendizagem constituem as teorias-em-uso organizacionais que condicionam a aquisição de saberes pela oportunidade de detecção e correcção de erros, que ampliam ou limitam a possibilidade de reformulação dos pressupostos que estão na base dos erros e criam as condições de disseminação e de utilização dos saberes. A alteração de pressupostos exige a oportunidade de discussão dos mesmos com o objectivo de estabelecimento de novos consensos que permitam estabelecer novas normas. Este processo de mudança e aprendizagem não é descomprometido. São as configurações organizacionais e gestionárias que, por serem mais ou menos permissivas ao erro, criam uma cultura organizacional marcada, em maior ou menor grau, por rotinas defensivas que, respectivamente, inibem ou potenciam as oportunidades de aprendizagem individual, colectiva e organizacional.

No que concerne às orientações da aprendizagem do modelo de Nevis, Dibella e Gould (1995), estas remetem para a lógica global das empresas em relação à aprendizagem individual e organizacional. São resultado da cultura organizacional, entendida enquanto conjunto de crenças, valores e normas mínimas que pautam o negócio, estando directamente relacionadas com a estrutura organizacional e gestionária. Em causa estão os valores e as práticas que reflectem a natureza e as características do processo de aprendizagem organizacional aferido segundo um modelo bipolar (quadro 3.1.). A sua aferição permite formar padrões de acção que descrevem o “estilo de aprendizagem” da organização, ajudando a compreender o lugar e as modalidades que a actividade de aprendizagem assume na mesma, sem fazer juízos de valor. Simplificando a abordagem de modo a generalizar com vista à tipificação, pode dizer-se que os pólos da direita, quanto às orientações da aprendizagem, caracterizam as empresas que optam por modelos de gestão da produção e os da esquerda, as empresas caracterizadas por modelos de gestão do *marketing* (quadro 3.1.).

Transversal às abordagens da aprendizagem organizacional encontra-se a importância assumida pelas práticas de informação e de comunicação, dado que constituem instrumentos fundamentais de troca e cooperação: os sujeitos adquirem e transmitem saberes por via dos

contactos com os outros, nomeadamente pela escuta e troca de opiniões acerca da resolução de problemas; é por esta via que têm acesso à retroacção informativa sobre, designadamente, o desempenho laboral ou desempenho empresarial. As práticas partilhadas de informação e de comunicação dependem das configurações organizacionais e gestionárias, não sendo a sua partilha compatível com estruturas organizacionais hierárquicas e modelos de gestão directa rígidos, condições impeditivas da aquisição, utilização e generalização da aprendizagem.

Baseadas em práticas de informação e comunicação, Nonaka e Kateuchi (1995) postulam diferentes formas de criação e transmissão dos saberes entre os trabalhadores de uma organização, a saber: (i) a socialização, em que através das interacções entre pares se processa a transmissão de um saber tácito detido por um ou mais sujeitos a outro(s), criando-se um saber partilhado, igualmente tácito. São exemplos as relações clientes-fornecedores, o trabalho em grupo, nomeadamente no que diz respeito à resolução dos problemas e às diferentes técnicas de criatividade, tal como os *brainstorming*; (ii) a explicitação, que passa pela conversão do saber tácito em saber explícito, implica um processo de formalização em que os sujeitos recorrem, frequentemente, a metáforas, desenhos e imagens, constituindo o processo chave de transmissão dos conhecimentos, base do saber conceptual ou teórico; (iii) a associação, que se exerce pela combinação de um conjunto de saberes explícitos com novos saberes, igualmente explícitos, criando-se, desta forma, um novo saber sistemático resultante do diálogo entre sujeitos na posse de fontes de informação complementares; (iv) a interiorização, a qual implica a partilha dos saberes e integração por toda a organização, tornando-se assim parte integrante da sua cultura, o que sucede, por exemplo, pela prática repetida de um saber explícito que cria um saber operacional.

A comunicação e a troca de informação é decisiva dos dois tipos de aprendizagem adaptativa e transformacional aos níveis individual, colectivo e organizacional.

Esta proposta de análise das formas de produção e transmissão dos saberes no seio das empresas encontra paralelismo com a proposta de Malglaive (1990; 1994) acerca das actividades cognitivas inerentes à produção de saberes ao nível individual, particularmente no que diz respeito à explicitação, por via do processo de formalização, base do saber teórico, e à interiorização, base do saber prático. Deste modo, torna-se mais uma vez oportuno reafirmar o pressuposto segundo o qual a aprendizagem organizacional tem origem na aprendizagem individual, na medida em que quem aprende é o indivíduo. Para Nonaka e Kateuchi (1995), a criação do conhecimento só ocorre a nível individual. É da aprendizagem individual, condicionada pelas configurações organizacionais e gestionárias específicas das empresas, que resultam as aprendizagens colectiva e organizacional.

Definido o processo de aprendizagem organizacional, importa abordar a aprendizagem do ponto de vista individual, sobretudo na sua articulação com as situações de trabalho para tentar estabelecer a relação de transposição dos saberes em competências. Antes disso, convém deixar claro os pressupostos analíticos assumidos neste trabalho, no domínio da aprendizagem colectiva e organizacional.

2.6. CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS E GESTIONÁRIAS DE APRENDIZAGEM – UMA PROPOSTA ANALÍTICA DE SÍNTESE

A abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional constitui a teoria enformadora da análise desenvolvida acerca da produção de saberes e da mobilização de competências. A sua adaptação ao nosso objecto de estudo, que visa compreender as modalidades pelas quais as configurações organizacionais e gestionárias as condicionam, implica uma apropriação original – recusam-se alguns pressupostos analíticos e acrescentam-se outros importados de abordagens teóricas consideradas complementares, particularmente no domínio das teorias sociológicas sobre o desenho do trabalho e sobre os modelos de gestão das pessoas.

Na perspectiva adoptada nesta investigação, recusa-se o pressuposto subjacente às teorias da aprendizagem organizacional, segundo o qual as organizações são entidades ontológicas, o que pressupõe uma concepção reificante de empresa. Todavia, aceita-se o princípio do conhecimento por intermédio de metáforas³², desde que estes instrumentos linguísticos auxiliem a explicar os fenómenos em análise. A compreensão do processo de aprendizagem que tem origem nas e como contexto as organizações é simplificada através do uso do conceito de aprendizagem individual. É no domínio linguístico-estilístico que se propõe a utilização do conceito de aprendizagem organizacional, bem como de todo um outro conjunto de conceitos que são alvo do mesmo tipo de transposição e apropriação, em qualquer um dos casos com as suas raízes no processo de aprendizagem individual. São exemplo os conceitos de memória organizacional, de sistemas cognitivos ou de mapas cognitivos ou mentais. Acrescente-se, no entanto, que para além de uma metáfora, a aprendizagem organizacional se define enquanto uma perspectiva de desenvolvimento económico e social das empresas, no sentido em que a organização se desenvolve por

³²Comum às propostas de Argyris e Schon (1978), de Heldberg (1981) e de Fiol e Lyles (1985).

intermédio de uma aprendizagem liderada quer pelos indivíduos, quer por grupos de trabalho, mas sempre condicionada pelas configurações organizacionais e gestionárias.

Opta-se pelo conceito de condições organizacionais de aprendizagem para demonstrar que as empresas não se posicionam passivamente face à aprendizagem dos seus trabalhadores – influenciam-na positiva ou negativamente, para além de reterem os “sedimentos” das aprendizagens depois de os sujeitos fundadores, que realmente as desenvolveram, abandonarem as empresas. As interações entre as organizações e os sujeitos que as integram têm um papel central na aprendizagem, isto é, os trabalhadores são os actores principais da aprendizagem, mas são dirigidos e orientados neste processo pelas organizações.

Prosseguindo no raciocínio de apropriação das abordagens da aprendizagem organizacional, estas tendem a limitar as análises à esfera das acções desencadeadas pela direcção, sob o argumento de que o processo de aprendizagem se inicia no topo estratégico. Não se subscreve neste trabalho a integralidade deste pressuposto. Considera-se que, apesar de condicionados pelas configurações organizacionais e gestionárias, qualquer sujeito encerra em si potencialidades para desencadear processos de aprendizagem individual, sendo, por isso, eventual sujeito actor e “motor” da aprendizagem colectiva e organizacional. Daqui decorre a opção em centrar a análise levada a cabo neste trabalho nos trabalhadores do núcleo operacional das empresas.

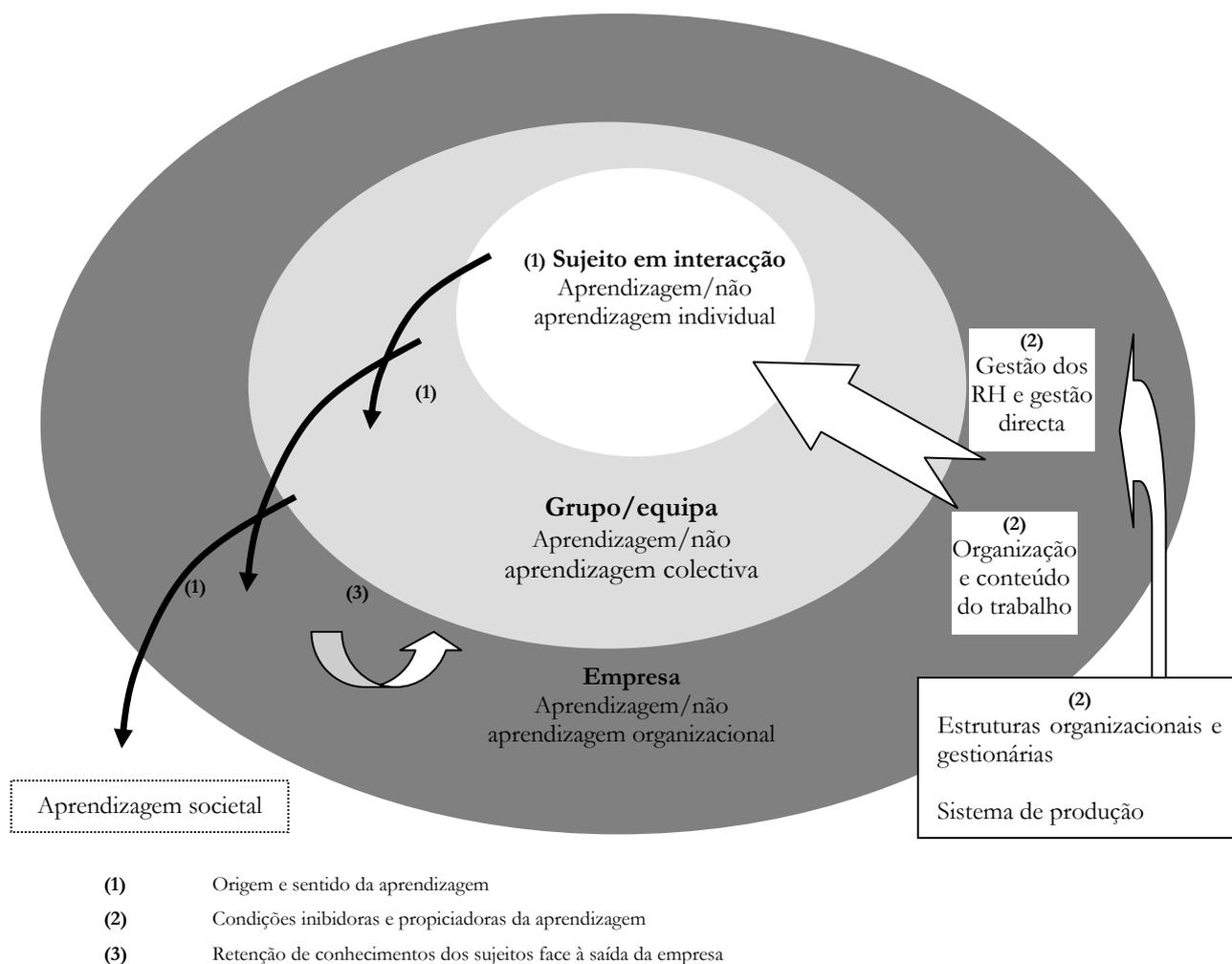
Considera-se que, por um lado, “as empresas aprendem” por intermédio dos trabalhadores que as integram e, por outro, que comportam em si mesmas condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem. Entre estas destacam-se, no quadro analítico proposto, a organização e o conteúdo da actividade do trabalho e as práticas de gestão dos RH e de gestão directa, condicionadas a montante pelas estruturas organizacionais e gestionárias e mediadas pelos sistemas de produção. As empresas desenvolvem processos de aprendizagem quando a aprendizagem individual se reflecte no funcionamento do grupo e da organização, que por seu turno, constituem factores que favorecem ou inibem os processos de aprendizagem.

Na perspectiva analítica que se propõe, ao associar os pressupostos da abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional às abordagens sociológicas da organização do trabalho, define-se a aprendizagem organizacional como uma forma de aprendizagem individual que se difunde e é partilhada por um colectivo de trabalhadores e pela organização no seu todo (figura 3.2). Assim sendo, numa versão minimalista, a aprendizagem nas empresas pressupõe pelo menos duas condições, as quais a verificarem-se tendem a relacionar-se entre si de forma sinérgica: (i) o exercício da actividade de trabalho pautado por condições de

desempenho laboral propícias ao desenvolvimento da aprendizagem, o que remete para modelos antropocêntricos de organização do trabalho e respectivos conteúdos da actividade de trabalho; (ii) a possibilidade de participação indirecta no projecto da empresa e de participação directa na actividade de trabalho, de estabelecimento de interacções e de comunicação livres entre os trabalhadores de forma a partilharem-se e discutirem-se dúvidas, disfuncionamentos e perturbações, a fazer-se circular a informação, disseminar os novos ensinamentos e a generalizar-se a aprendizagem, o que reporta, genericamente, a modelos de gestão directa flexíveis e a práticas de gestão dos RH desenvolvimentistas e estratégicas. As duas condições, interdependentes entre si, funcionam como suporte à produção de saberes individuais e à passagem do conhecimento individual para o conhecimento colectivo e organizacional.

Figura 3.2.

Níveis e condições organizacionais de aprendizagem



A primeira condição enunciada remete para a criação, por parte dos dirigentes, de condições para que a aprendizagem se possa desenvolver no quotidiano da actividade de trabalho. Ou seja, para estruturas organizacionais e gestionárias e sistemas de produção a montante mas, fundamentalmente, para formas de organização do trabalho e conteúdos da actividade de trabalho que, directamente e em articulação com práticas de gestão dos RH e de gestão directa, dão origem a configurações organizacionais³³ e gestionárias³⁴ mais ou menos facilitadoras de aprendizagem, o que permite afirmar, em sentido metafórico, que as “organizações aprendem” de maneiras diferentes.

A segunda condição da aprendizagem organizacional implica as práticas de participação directa na actividade de trabalho, aceitando-se a diversidade de opiniões e fomentando-se a sua troca e confrontação em interacções pessoais e grupais, de modo a desenvolver-se uma compreensão partilhada das situações de trabalho. Esta tem origem num movimento reflexivo que se desencadeia com a confrontação face a uma perturbação ou um erro, com uma dúvida ou uma questão, e se pode concretizar, por esta via, num processo de transformação das “teorias de acção” (Argyris; Schon, 1996) e das associações cognitivas individuais e, numa fase posterior, na criação de construções sociais comuns a alguns ou à maioria dos trabalhadores da organização. Isto é, resulta em mapas organizacionais que são as descrições que os indivíduos em conjunto constroem e que servem de guia para o conhecimento organizacional (Fernandes, 1998, p. 30), como é o caso das regras de funcionamento da organização, do organigrama ou das ordens de trabalho. A aceitação por parte dos trabalhadores de um trabalho reflexivo de produção de saberes, partilha dos mesmos e sua utilização no quotidiano laboral, implica modelos de gestão directa e de gestão dos RH motivadores da implicação e do envolvimento dos trabalhadores nos objectivos empresariais.

A aprendizagem organizacional assume, assim, uma outra vertente concretizada nos processos pelos quais as empresas constroem e organizam os saberes em procedimentos, normas e mesmo valores que coordenam as suas actividades e através dos quais procuram garantir uma eficiência baseada nas competências dos RH (adaptado de Dodgson, 1993 in Bento, 1999, p. 309). As competências dos RH são entendidas, não como capacidades inatas e intrínsecas aos indivíduos, mas como adquiridas por aprendizagem durante a trajectória social (profissional e educativa). As empresas constituem então espaços determinantes de gestão das

³³ Por configuração organizacional, entende-se o conjunto constituído pelos modelos de organização do trabalho e pelo conteúdo da actividade de trabalho.

³⁴ Por configuração gestionária, entende-se a combinação entre o conjunto de variáveis das práticas de gestão de RH e de gestão directa.

competências dos sujeitos durante o seu percurso profissional, quer do ponto de vista da aquisição de saberes, quer da sua partilha e disseminação, quer da sua mobilização em competências (ou seja, da sua utilização).

Procura-se, neste trabalho, conciliar as abordagens da aprendizagem organizacional cuja base teórica de sustentação é a aprendizagem individual – como é o caso da tese de Argyris e de Schon (1978) –, com outras que consideram as organizações como sistemas que integram factores facilitadores de aprendizagem e que a aprendizagem desenvolvida pela organização é uma via para manter ou activar os seus desempenhos baseados na experiência – estão em causa nesta vertente as teses de Nevis, Dibella e Gould, (1995). Paralelamente, entre os factores facilitadores ou inibidores dos diferentes níveis de aprendizagem definiram-se as configurações organizacionais e gestionárias, dependendo destes o processo de aprendizagem individual dos trabalhadores do núcleo operacional, bem como a sua articulação com o nível colectivo e organizacional da aprendizagem. Assumindo este enfoque, pretende-se ultrapassar os limites, quer das abordagens da aprendizagem organizacional restritas às actividades desenvolvidas pelos dirigentes, quer das abordagens sociotécnicas e dos sistemas antropocêntricos de produção. Estes últimos focalizam-se nas alterações relativas à organização do trabalho como base do enriquecimento dos desempenhos profissionais, os quais teriam subjacentes situações de desenvolvimento cognitivo. Ignoram-se, desta forma, os aspectos relativos ao condicionamento da aprendizagem por via dos modelos e práticas de gestão directa e de gestão dos RH, bem como a própria resistência que os trabalhadores lhes podem oferecer por causas muito diversas, designadamente ausência de motivação ou a auto-estima negativa.

Sintetizando a proposta de análise aplicada ao objecto em estudo, centra-se a atenção na organização e no conteúdo da actividade de trabalho dos trabalhadores do núcleo operacional, considerando-os enquanto condições propiciadoras ou inibidoras quer da aprendizagem individual, quer da sua passagem para os níveis colectivo e organizacional. O raciocínio prossegue com a seguinte premissa: as condições de aprendizagem decorrentes daquelas duas variáveis são potenciadas ou inibidas por via dos tipos de práticas de gestão dos RH e de gestão directa. Tais tipos em articulação com os modelos de organização e o conteúdo do trabalho, traduzem-se em configurações organizacionais e gestionárias ou em condições organizacionais de aprendizagem diferenciadas, no que concerne à sua orientação para processos de aprendizagem aos níveis individual, colectivo e organizacional.

A compreensão dos processos de aprendizagem nas empresas implica, do ponto de vista que é adoptado, analisar, por um lado, como os sujeitos podem aprender tendo em conta os

condicionalismos estruturais das empresas, particularmente reflectidos nas configurações organizacionais e gestionárias e, por outro, analisar como estas se constituem em condições propiciadoras ou inibidoras quer do processo de aprendizagem individual (aquisição de saberes), quer da partilha e transferência dos saberes ao grupo e à totalidade da organização (disseminação de saberes), promovendo uma generalização que se concretiza no que se designa, respectivamente, de aprendizagem colectiva e organizacional, quer da transposição individual de saberes em competências mobilizadas em actividade de trabalho (utilização de saberes).

Na perspectiva adoptada neste trabalho, as modalidades da articulação entre configurações organizacionais e gestionárias constituem os principais mediadores entre aprendizagem individual e aprendizagens colectiva e organizacional. Parte-se da hipótese segundo a qual os modelos de organização do trabalho e o conteúdo do desempenho laboral de cada sujeito, mediado pelas práticas de gestão dos RH e pelos modelos de gestão directa, vão ser determinantes, quer das oportunidades de aprendizagem individual, quer da sua mobilização em competências, quer ainda da sua transmissão ao grupo e à organização, ou seja, da aprendizagem colectiva e da aprendizagem organizacional.

De facto, desempenhar um trabalho enriquecedor, do qual deriva um poder de decisão e autonomia relativos e a oportunidade de interagir com pares e superiores hierárquicos, por si só não constitui uma condição suficiente de aprendizagem, porém é uma condição necessária. Paralelamente, são as práticas de gestão dos RH e os modelos de gestão directa que constituem ou não o garante de que o trabalho desenvolvido é recompensado, quer no domínio simbólico, quer pecuniário, a partir dos seus subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade, de gestão da remuneração, de gestão da formação e de gestão da informação e comunicação.

3. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ESTRUTURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

3.1. APRENDIZAGEM SUSTENTADA PELA FORMAÇÃO FORMAL E INFORMAL

A análise da aprendizagem individual e do respectivo processo de produção de saberes inerente à estruturação das competências é realizada neste trabalho do ponto de vista da sua articulação com a actividade de trabalho, com o objectivo de se perceber a relação entre a

produção de saberes e o *fazer*. Trata-se de perceber como é que as acções³⁵ quotidianas que compõe a actividade de trabalho dos sujeitos do núcleo operacional permitem, ou não, o desenvolvimento de processos de aprendizagem e potenciam, ou não, a mobilização de competências. Esta é uma questão central em termos de eixo teórico estruturador desta investigação, a partir do momento em que se adopta uma abordagem construtivista em que se considera que a aprendizagem de saberes aos seus diferentes níveis – individual, colectiva e organizacional – resulta de condições organizacionais, isto é, das configurações organizacionais e gestionárias das empresas.

A questão orientadora deste trabalho é procurar compreender as relações dialécticas que se estabelecem entre os saberes e o *fazer* para os trabalhadores do núcleo operacional das empresas, privilegiando-se, em termos teóricos, o equacionamento dos processos de aprendizagem decorrentes da formação informal em contexto de actividade de trabalho. Não se ignora a importância das práticas de formação formais³⁶ nos processos de aprendizagem, aliás, estas são alvo de uma análise empírica intensiva em cada um dos estudos de caso que sustentam o trabalho³⁷. Porém, as suas configurações foram já objecto de uma análise aprofundada noutra trabalho³⁸, pelo que nos abstermos de retomar, do ponto de vista teórico, a problemática. Dois pressupostos analíticos de continuidade com o trabalho anterior são retomados: (i) 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; (ii) as práticas de formação formal são analisadas a partir de quatro subsistemas – o subsistema de gestão da formação³⁹, o subsistema de organização⁴⁰, o subsistema de orientação da formação⁴¹ e o subsistema de

³⁵ Os conceitos de acções e práticas de trabalho são entendidos como sinónimo.

³⁶ As práticas de formação formais remetem para aquelas que são formalmente decididas pelos dirigentes das empresas, assumindo um carácter sistemático e racionalizado.

³⁷ Cf. subpontos 3.3.2. dos capítulos 6 e 7.

³⁸ Abordou-se noutra investigação as práticas de formação formais desenvolvidas no interior das empresas. Nesta não se excluiu totalmente a análise dos processos de aprendizagem informais que têm lugar quotidianamente no interior das empresas, mas foram alvo de uma sistematização teórica mais reduzida. Agora inverteu-se a lógica analítica, centrando-se a análise nos processos de aprendizagem informais, de forma a potenciar os efeitos sinérgicos entre pesquisas. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 65-70).

³⁹ Remete para as práticas de planificação e de gestão da formação.

⁴⁰ 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.

⁴¹ Dá conta dos objectivos da formação, dos seus destinatários, assim como das modalidades de acesso à

desenvolvimento/implementação da formação^{42 43}.

Estudam-se, assim, duas vertentes dos processos de aprendizagem: (i) a formação informal de saberes, associada à possibilidade de se desenvolverem processos de aprendizagem contínuos decorrentes, genericamente, do conteúdo da actividade de trabalho e, em particular, das actividades de resolução de perturbações-chave. Desta resulta uma mobilização mais ou menos enriquecedora de competências, assim como um padrão de participação e de interacções estabelecido no decurso da actividade de trabalho, o qual define o carácter mais ou menos individualizado ou colectivo da aprendizagem, no sentido de se tratar de uma acção em que participam e se encontram envolvidos um ou mais sujeitos e/ou um conjunto de trabalhadores, integrados ou não numa equipa; (ii) a formação formal de saberes, que remete para as práticas de formação desenvolvidas na empresa. As duas formas de aprendizagem remetem para modalidades pedagógicas e apelam a estruturas cognitivas e conteúdos distintos. Berger e Piore (1980 in Dubar, 1992, p. 185) designam-nas, respectivamente, de: “aprendizagem concreta”, baseada numa compreensão extrínseca a partir da actividade de trabalho e acompanhada por uma organização cognitiva por referência externa aos objectos ou situações; “aprendizagem abstracta”, baseada numa compreensão intrínseca, em que os sujeitos aprendem os conteúdos de forma abstracta através de representações dos objectos ou situações.

Centremos a atenção nas orientações assumidas pelos processos de aprendizagem informais, tendo como ponto de partida as práticas quotidianas da actividade de trabalho.

3.2. SABER E FAZER NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

A relação entre saber e *façer* encontra-se hoje no centro da controvérsia entre a Psicologia Genética e as Ciências Cognitivas. A primeira interessa-se pela construção dos saberes a partir da acção; as segundas põem o problema do investimento dos saberes na acção. A polémica reside entre agir para saber e saber para agir, duas posições com raízes epistemológicas diferentes, o construtivismo, por um lado, e o empirismo, por outro (Malglaive, 1990).

formação.

⁴² Incide sobre as dimensões relativas ao horizonte temporal da formação, à sua orientação pedagógica e concepção dos formandos, bem como à validação da formação e acções postas em prática para o seu acompanhamento.

⁴³ Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 56-70; p. 265-270).

Nesta polémica e, em particular, no que diz respeito à problemática dos processos de aprendizagem de trabalhadores adultos do núcleo operacional, frequentemente caracterizados nas empresas portuguesas por perfis profissionais com baixos níveis de escolaridade (BNE) e baixos níveis de qualificação (BNQ), reitera-se a tese de Malglaive, exposta na obra de 1990 *Enseigner à des adultes* que se segue de perto nesta reflexão. A preocupação central do autor é demonstrar a possibilidade e a vantagem em se organizar as acções de formação formais de adultos a partir da prática da actividade de trabalho. Não é propriamente a defesa desta tese que interessa a este trabalho, mas as possibilidades que ela abre a partir de duas das suas pressuposições teóricas fundamentais: (i) toda a acção se alicerça em saberes, rompendo-se, desta forma, com os raciocínios simplistas que defendem que a execução de actividades rotineiras está isenta de operações intelectuais; (ii) a acção é uma das principais fontes de conhecimento, de tal modo que os saberes podem ser constituídos na prática quando não se encontram na posse dos sujeitos.

De acordo com estas pressuposições, a actividade de trabalho assume um papel directriz nos processos de aprendizagem, na medida em que qualquer acção se encontra ligada à cognição e é seu elemento motor. Esta postura tem implicações quer do ponto de vista cognitivo – incluindo o pedagógico-formativo – quer do ponto de vista operacional de exercício dos saberes em uso, ou seja, de mobilização de competências, cuja análise é equacionada pelo autor numa dupla vertente, estrutural e dinâmica (Malglaive, 1994, p. 155).

Começamos pela análise das repercussões daquelas pressuposições do ponto de vista pedagógico-formativo.

Os anos 70 do século XX são caracterizados por uma alteração das posições dominantes na relação entre o saber e a prática. A formação de adultos, em nome da distância entre os saberes escolares e a prática de trabalho, demarcou-se das actividades de ensino baseadas na transmissão de saberes escolares em benefício de actividades formativas baseadas em processos de acção, com recurso a práticas pedagógicas de simulação e no posto de trabalho. Lançam-se, assim, as bases de um modo de ensinar diferente do da escola que é rejeitada enquanto modelo, esquecendo-se, em consequência, a importância dos saberes racionais e[d]os seus discursos coerentes (1990, p. 34) na organização do pensamento prático. Valorizou-se o saber imediato, negligenciando-se as contingências que a prática impõe. Desenvolveu-se a pedagogia por objectivos de vertente behaviourista, ao traduzir-se os seus objectivos em termos de “ser capaz de ...”, frase completada com um verbo de acção relativo ao acto, à tarefa ou à função a realizar (Malglaive, 1994, p. 153). Tal pressupunha uma decomposição da actividade de trabalho dos trabalhadores do núcleo operacional em acções

simples, parcelares e objectivamente definidas, o que corresponde a um modelo de trabalho taylorista-fordista. Contudo, a evolução da actividade de trabalho na actualidade mostra uma tendência para graus de integração dos sistemas técnicos cada vez maiores, dificultando a decomposição das actividades e respectiva correspondência em termos de saberes requeridos (Malglaive, 1994, p. 124-125). Os novos modelos de produção e de gestão, associados ao paradigma da cooperação, impõem um alargamento dos saberes dos trabalhadores do núcleo operacional, em que a transmissão de conhecimentos a montante e a jusante da actividade concreta dos trabalhadores é uma forma de terem consciência do contexto do seu exercício laboral e da sua finalidade prática.

Os efeitos das transformações económicas e sociais sobre as trajectórias profissionais dos trabalhadores do núcleo operacional das empresas, que se traduziu, a partir de 1980, na ameaça de desemprego, resultante da desadequação e obsolescência das suas qualificações para fazerem face às transformações tecnológicas e organizacionais, questionam a valorização dos saberes da prática que até então tinham pautado as actividades formativas. Os pedagogos são conduzidos a voltarem a sua atenção para o papel do saber teórico e formalizado nas actividades profissionais, adquirindo relevo a “educabilidade cognitiva” (1990, p. 35). Face à indispensabilidade dos saberes formalizados, decorrente da natureza abstracta e intelectualizante da actividade de trabalho, renuncia-se à posição tomada durante a década anterior. O objectivo é, agora, dotar os sujeitos de instrumentos cognitivos que lhes facultem uma adaptação aos constantes processos de mudança na actividade de trabalho. Deste modo, a formação formal orienta-se mais para o desenvolvimento e sedimentação das capacidades intelectuais, das estruturas e das operações cognitivas do que para o simples incremento de conhecimentos concretos. Privilegia-se o desenvolvimento das estruturas cognitivas e não o conteúdo substantivo dos saberes. Este objectivo pode ser conseguido a partir de um processo de desconstrução/construção dos saberes investidos na prática, capaz de facilitar a tomada de consciência dos modos operatórios e da mobilização das operações intelectuais. Decorre deste pressuposto a problematização dos processos de aprendizagem a partir da resolução de problemas, perspectiva teórica adoptada neste trabalho.

As reflexões de Piaget ocupam um lugar central nesta proposta pois, apesar do seu questionamento quanto à possibilidade de aprendizagem de operações cognitivas, o autor considera que estas se constituem independentemente do seu conteúdo, mas não das situações em que são utilizadas⁴⁴. Esta assunção da teoria piagetiana da inteligência deu origem a uma

⁴⁴ Refira-se a tese de Piaget acerca do desenvolvimento cognitivo dos sujeitos em seis estádios, desde a infância à

generalização no seio dos formadores da educação cognitiva, segundo a qual se definem as dificuldades dos formandos em termos das operações intelectuais e não mais em termos de conhecimentos (1990, p. 35).

Demarcando-se parcialmente desta perspectiva, Malglaive afirma que toda a actividade de trabalho, mesmo a mais simples, implica a utilização de operações intelectuais, as quais não podem, contudo, desenvolver-se na ausência dos conhecimentos que as permitem estruturar. Contra o realismo das estruturas cognitivas, Malglaive considera que estas estruturas não existem senão a título de instrumentos de organização dos conteúdos da acção e do pensamento. Mesmo que sejam independentes do conteúdo, tal não significa que a actividade mental se possa desenvolver no vazio (1990, p. 37). Estas estruturas têm de encontrar pontos de ancoragem, facto que foi esquecido pelos formadores da educação cognitiva, bem como pelos seus antecessores.

Para Malglaive, o saber depende da construção cognitiva e não apenas da prática. Deste modo, propõe-se reexaminar o lugar do saber na prática e o lugar da prática no saber. Por um lado, o saber só tem sentido se permitir resolver problemas do quotidiano pessoal ou profissional, isto é, se investido na prática, se finalizado, na medida em que as operações intelectuais se desenvolvem a partir dos conteúdos da acção e do pensamento. Por outro lado, a prática encontra-se no centro da aprendizagem, equacionando-a Malglaive como o fundamento do modo de ensinar que postula, particularmente mas não exclusivamente, para adultos fracamente escolarizados⁴⁵. É de facto esta dialéctica acção/cognição que interessa explorar neste trabalho, ao permitir operacionalizar empiricamente a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências.

idade adulta, em que se assiste a processos de adaptação sucessivos, mas descontínuos, das estruturas mentais ao meio. Esta adaptação resulta em Piaget do designado processo de equilibração, em que por assimilação os sujeitos incorporam os objectos, as situações e as pessoas nas estruturas mentais já construídas e, por acomodação, estas últimas são reajustadas a partir das mudanças no meio. Para um maior desenvolvimento da teoria piagetiana, cf. Piaget (1978).

⁴⁵ É partindo dos mesmos postulados que mais recentemente propõe ao nível do ensino superior, nomeadamente da engenharia e da gestão, a figura da “universidade profissional” ou da “universidade da responsabilidade”, como capaz de responder a alguns dos problemas das sociedades contemporâneas. Estruturam-se em metodologias pedagógicas que, aliam saberes teóricos, *procedimentais* ou técnicos e metodológicos a um exercício verdadeiramente responsável, favorecem a aquisição do “saber como fazer”, assim como comportamentos adequados (Decomps; Malglaive, 1998, p. 69). Atenta-se fundamentalmente aos comportamentos específicos como vertente constitutiva das competências, no sentido de um exercício responsável da actividade profissional, e à aquisição dos saberes práticos, propondo uma intensificação de práticas de aprendizagem que repousam, nomeadamente, na tríade aluno, tutor da universidade e tutor da empresa (Decomps; Malglaive, 1998, p. 65).

Por prática, Malglaive entende toda a transformação intencional da realidade pelos homens, o que não significa que seja de natureza material. Distingue entre o “mundo material e social” e o “mundo simbólico”. Afecta ao primeiro a matéria natural ou transformada pelo homem e a sociedade enquanto estrutura que, sendo distinta dos homens, se lhe impõe. O mundo simbólico é o “mundo concebido”, o mundo produzido pelo homem e pelo seu pensamento, expresso, enunciado e formalizado na linguagem e nos códigos, com as suas significações – significados e significante –, representando o mundo material e social e representando-se a si próprio por uma meta-linguagem. Da mesma forma que se vive em dois mundos, ambos reais mas diferentes, ainda que imbrincados um no outro, também existem dois tipos de práticas, a material e a simbólica (Malglaive, 1990, p. 41; 45).

Daqui resulta igualmente a distinção entre (i) a via material de aquisição de conhecimentos ou circuito curto da aprendizagem, que se consubstancia numa lógica de aplicação, em que a aquisição de saberes se faz por via das experiências perceptivas que resultam do confronto directo com o mundo material e (ii) a via simbólica de aquisição de conhecimentos ou circuito longo da aprendizagem, que se consubstancia numa lógica de reflexão por intermédio da troca de informações e significações com os outros (1990, p. 24). A linguagem é o suporte fundamental de verbalização das percepções e das concepções, sendo a base de ambas as vias de aquisição de saberes.

3.3. ESTRUTURA DINÂMICA DA APRENDIZAGEM

3.3.1. INTELIGÊNCIA PRÁTICA E FORMALIZADORA

Malglaive conceptualiza a dinâmica funcional do aparelho cognitivo através de dois circuitos de aprendizagem, os quais explicam o funcionamento do saber em uso: um circuito curto, que faz intervir a inteligência prática e, um outro longo, em que actua a inteligência formalizadora (figura 3.3).

Os comportamentos observáveis são regulados por actividades mentais – não observáveis –, as quais relevam da inteligência prática⁴⁶ manipulada por saberes em uso (1994, p. 158). Trata-se de uma “inteligência do corpo” na medida em que para situações em que se dispõe de um saber em uso percepção-se, primeiro, de uma forma sensorial, e só depois

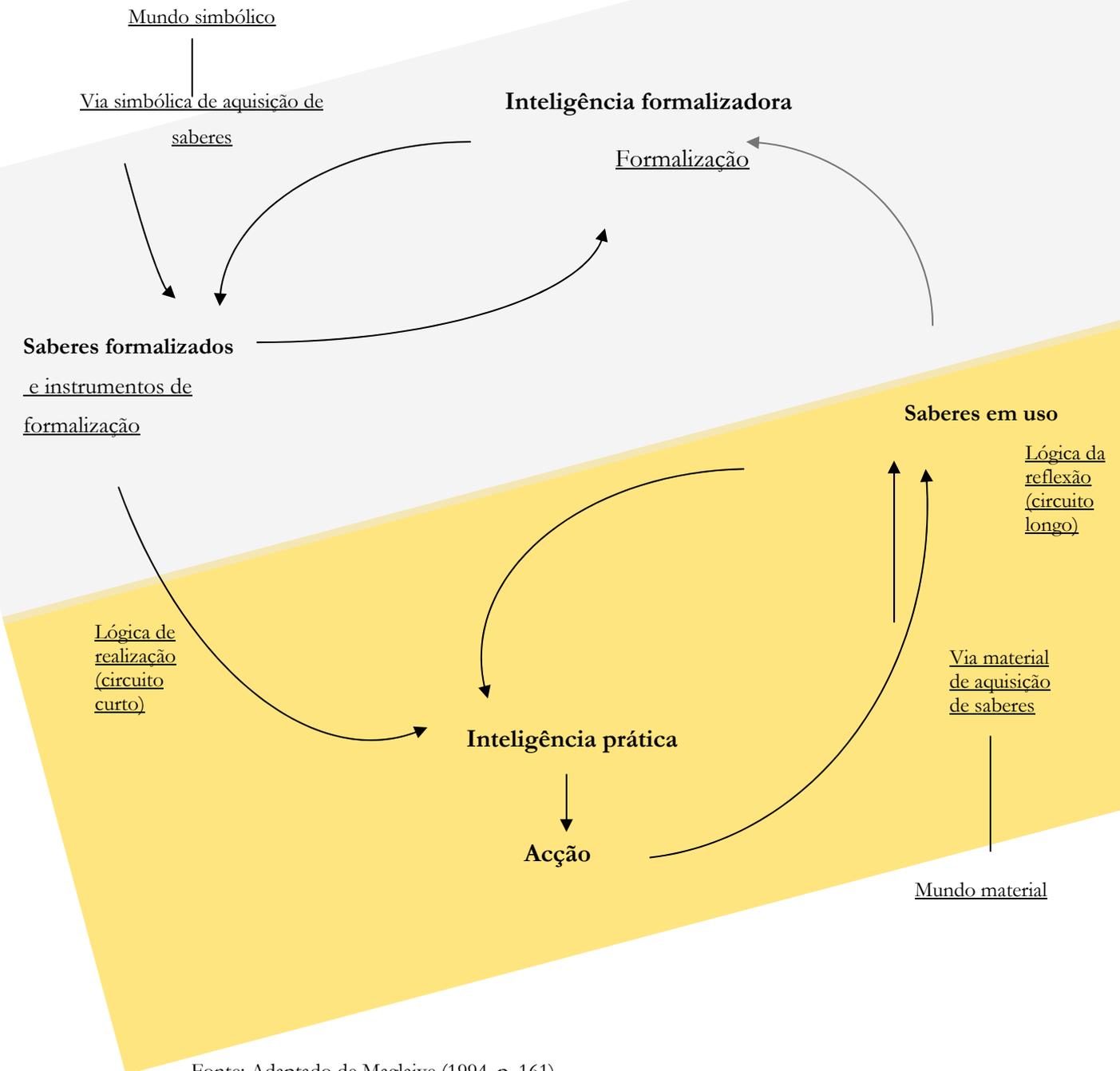
⁴⁶ Malglaive descreve a inteligência prática como uma forma primeira de inteligência, tão velha quanto a humanidade. O marco do seu nascimento é definido pela fabricação de instrumentos (Malglaive, 1994, p. 158).

através de uma mobilização que pode ser cognitiva ou meramente prática. A inteligência do corpo é comum a todas as tarefas, inclusive à actividade intelectual e ao trabalho teórico (Dejours in Malglaive, 1994, p. 159).

A inteligência prática mobiliza os saberes em uso na manipulação dos objectos materiais e simbólicos que se procura transformar para atingir determinados objectivos. A esta acção que se pode rotular de passiva, a inteligência prática acresce construção, na acção, de saberes novos que são adicionados aos saberes em uso, produzindo novos saberes práticos. São situações em que o saber em uso se revela incompleto ou inadequado, exigindo que se encontre uma solução fora de todo o conhecimento dominado: uma criatividade intelectual resultado de manipulações e ajustamentos empíricos e não de uma lógica racional positiva (1994, p. 159-160). Constitui-se, assim, o circuito curto da aprendizagem, em que os saberes em uso se investem na acção sob o controlo imediato da inteligência prática, podendo, eventualmente, enriquecer-se de novos saberes práticos. Estes formam-se, frequentemente, fora da acção e adquirem-se sob a conduta da inteligência formalizada (1994, p. 160) (figura 3.3.).

A inteligência prática, num segundo tempo, e por intermédio de outras orientações mentais – formalização e tematização – pode conduzir a uma racionalização de actos, a uma compreensão da lógica da sua eficácia e, por esta via, enriquecer ou transformar o saber em uso com novos conhecimentos, desta vez, formalizados. Está-se face à inteligência formalizadora, cujo trabalho de pensamento sobre as acções exige o desenvolvimento de operações autónomas de reflexão sobre os saberes (quer advenham da acção, quer duma actividade de transmissão de saberes), as quais não são compatíveis com os tempos da acção (1994, p. 160). Em situações em que actividades novas, ou circunstâncias particulares duma actividade já dominada, põem em causa os saberes existentes, e as inteligências prática e formalizadora manifestam-se impotentes para fazer face ao problema, exige-se que se faça um “reco reflexivo” no tempo – cuja amplitude é variável – para se adquirir os conhecimentos em falta através dum processo regulado de formalização (1994, p. 161). Trata-se do circuito longo da aprendizagem, em que as questões que “destabilizam” a acção conduzem, no longo prazo, a uma rectificação dos modelos teóricos em que se baseiam os processos (1994, p. 161) (figura 3.3.). Assim se adquirem os saberes teóricos, técnicos e metodológicos ou *procedimentais*, simultaneamente produtos e produtores da estrutura dinâmica da aprendizagem. Destaque-se que uma parte cada vez mais substancial do saber em uso é constituída por saberes formalizados que, investidos na acção, adquirem sentido e se tornam saberes em uso, não deixando, no entanto, de conservar a sua identidade e autonomia formalizada (1994, p. 160).

Figura 3.3.
Estrutura dinâmica da aprendizagem



No seio da totalidade constituída pelos dois circuitos da aprendizagem, os tipos de saber são substituíveis e intermutáveis, um pode tomar o lugar de outro e completarem-se mutuamente segundo modalidades sucessivas da acção. É na acção e pela acção que se concretiza o trabalho de pensamento que apela à passagem de um saber a outro. Daí estar-se

face a uma estrutura com ligações dinâmicas: a acção é o centro da dinâmica estrutural das competências; o saber em uso, o motor da construção desta dinâmica; os mecanismos da transformação são instrumentos de formalização e operações de pensamento, constituídos pelas operações da inteligência prática e formalizadora (1994, p. 162). De facto, é na acção que se desencadeiam as duas lógicas de aprendizagem inseparáveis na produção de competências/capacidade⁴⁷: a lógica da utilização/de aplicação em que o saber em uso conduz e dirige a acção através da inteligência prática (circuito curto); a lógica da reflexão, que se desenvolve quando o saber em uso se manifesta insuficiente para conduzir a acção, exigindo uma redefinição da estrutura com novas formalizações que permitam continuar a agir (circuito longo) (1994, p. 162). Daí ter-se sempre a acção ligada à cognição, em que a primeira remete para o mundo material e, conseqüentemente, para uma via material de aquisição de saberes; e a segunda para o mundo simbólico e para a via simbólica de aquisição de saberes através de instrumentos formalizados.

3.3.2. APRENDIZAGEM A PARTIR DA ACÇÃO E DA REFLEXÃO – *PROCEDUALIZAÇÃO*, FORMALIZAÇÃO E TEMATIZAÇÃO

A problemática do funcionamento do aparelho cognitivo dos sujeitos ultrapassa o âmbito deste trabalho. Vejamos, no entanto, de forma a completar o raciocínio acerca da estrutura dinâmica da aprendizagem, como este processo se realiza sob as formas da cognição, da formalização e da tematização, assim como os saberes produzidos e manipulados se relacionam naquela estrutura, articulando as acções material e simbólica com as actividades mentais que as governam e com os saberes que manipulam para dar sentido à acção (Malglaive, 1990, p. 133-134).

Pela cognição, os saberes formalizados investem-se nas acções. Estes enriquecem-se de saberes “construídos” na acção, os quais são interiorizados no saber em uso que governa a acção (figura 3.3). O saber em uso que governa a acção acompanha a manipulação material e simbólica do objecto, ao mesmo tempo que permite, em caso de insucesso, acrescentar ao saber em uso novos saberes construídos “a favor da acção”. O saber em uso enriquece-se com novas acções, configurando-se em regras que se aplicam para se manipular e transformar os objectos por intermédio da cognição: um saber sobre o objecto e sobre a transformação a

⁴⁷ Nas obras mais recentes (1998; 1994), Malglaive faz equivaler o significado dos conceitos de competências e de capacidades.

operar que lhe pré-existe (1990, p. 131)⁴⁸.

Ora, a maioria das acções regem-se por hábitos. A questão que Malglaive coloca é a de ser possível tomar consciência dos instrumentos cognitivos utilizados de forma implícita nas actividades regidas pelos hábitos, de modo a que estas possam ser mobilizáveis na confrontação com situações desconhecidas (1990, p. 222).

Este processo implica que, numa primeira fase, se proceda à *procedualização* da acção, ou seja, tomar consciência da organização da acção e explicitá-la numa linguagem adequada. Não é uma actividade fácil. As regras que cada um utiliza nos seus actos não surgem como necessárias no sentido da lógica, mas como necessárias no sentido da sua eficácia prática, o que dificulta a separação da acção dos próprios sistemas de valores e de ideologias (1990, p. 223-224). Por outro lado, os adultos pouco escolarizados têm dificuldade em “dizer a sua acção” na medida em que as suas estruturas operatórias do pensamento existem e funcionam nos actos (1990, p. 221). Piaget designa de “inconsciente cognitivo”, situações em que, confrontados com equipamentos técnicos automatizados sobre os quais trabalham quotidianamente, os adultos têm dificuldade em descrever a sequência de operações realizadas pela máquina (in Malglaive, 1990, p. 225).

Apesar desta dificuldade, é possível, segundo Malglaive, ajudar os adultos a procedualizar as suas acções, começando por enunciar os actos que constituem a acção através do discurso. Para os adultos habituados ao concreto, à actividade prática que utiliza meios para produzir resultados materiais, tangíveis e palpáveis, dizer não é fazer! (1990, p. 227). Decorre desta constatação, a sua tese segundo a qual há que fazer e realizar actos antes de e para compreender, da mesma maneira que há que exprimir os procedimentos de forma a que estes possam ser reproduzidos por outro sujeito: dizer o que se faz, dizendo o que é preciso fazer. A coerência discursiva é uma coerência prática (Borel, 1989 in Malglaive, 1990, p. 228).

A coerência discursiva deve obedecer à acção, o que exige palavras, símbolos, signos necessários à sua produção. Trata-se de controlar a unicidade do sentido do discurso, captando-o e inserindo-o numa rede lógico-discursiva. Neste sentido, *procedualizar* é aprender a formalizar. Centrada nos processos e nos procedimentos, esta passagem da acção à cognição constitui o acesso a uma tomada de consciência do processo de transformação do objecto, no que diz respeito, pelo menos, ao aspecto exterior e perceptivo dos seus estados sucessivos (Malglaive, 1990, p. 229). Esta fase corresponde à construção das abstracções empíricas, na qual se mobilizam os

⁴⁸ Para um especialista numa determinada profissão, este trabalho já foi realizado. A cognição é exercida sob a forma de hábito onde se investem os saberes em uso. Para um aprendiz, o trabalho de aprendizagem desenvolve-se pela cognição (Malglaive, 1990, p. 131).

conhecimentos e as operações dos sistemas e das estruturas de representação e de tratamento (SRT) já existentes⁴⁹ (1990, p. 223).

A formalização⁵⁰ consiste exactamente em tomar consciência e compreender as forças de organização da acção e exprimi-las numa linguagem adequada, o que permite a compreensão do processo de transformação do objecto, as leis que regem a sua composição e a forma como condicionam os seus estados sucessivos. Trata-se de produzir um modelo tal que as transformações operatórias desse modelo correspondam às transformações materiais do objecto, garantindo a ligação entre a teoria e a prática (Malglaive, 1990, p. 230-234). Não se reporta directamente aos objectos, mas aos SRT que os sujeitos desenvolvem e aos quais recorrem nas suas acções, como se compreenderá adiante.

Não há operações cognitivas sem conteúdo, mas também não há conteúdo sem operações cognitivas. Se toda a operação de pensamento tem na sua origem a acção, toda a acção material ou simbólica é regida por operações mentais a partir do momento em que estas se tornam funcionais. Na medida em que esta funcionalidade está ligada às coordenações sucessivas e mais complexas de operações, no sentido em que aumenta a capacidade de relacionar objectos progressivamente mais variados e afastados no tempo e no espaço, a acção apreende, de forma mais eficaz, os mais diversos domínios do mundo, contribuindo, assim, para a construção de novas coordenações operatórias. É agindo e pensando que nos tornamos capazes de agir e de pensar (1990, p. 236-237).

Finalmente, a tematização das operações e estruturas do pensamento resulta da aplicação das regras lógico-discursivas e lógico-matemáticas que estão na base da manipulação e da construção de modelos. Ou seja, para além da elaboração do modelo, é preciso assegurar a sua eficácia na prática, investindo-o na acção. Deste modo, tematizar é passar do uso ou aplicação implícita das operações à sua utilização consciente através da linguagem adequada, ou seja, à sua conceptualização.

⁴⁹ A “abstracção empírica” antecipa os “observáveis” relativos aos objectos e à sua transformação; a “abstracção reflexiva” estrutura os “observáveis” e articula-os de forma coerente, elaborando conceitos (os “observáveis não observados”); a “abstracção reflectida” permite explicitar as razões das relações estabelecidas na abstracção reflexiva. Tratam-se de três mecanismos cognitivos que, em permanente relação, conduzem ao aumento indefinido dos saberes (Malglaive, 1990, p. 136).

⁵⁰ Malglaive define dois tipos de formalização: a formalização esquemática ou construção de uma representação figurativa; a formalização simbólica ou construção de uma representação conceptual (1990, p. 231-234).

As linguagens da tematização⁵¹ remetem para um conjunto de signos funcionando como significantes, cujos significados são, por um lado, os conteúdos sobre os quais incidem as operações e, por outro, as operações elas mesmas (1990, p. 239-240).

Sendo assim, conclui-se que “o saber investir na acção” pode ser aprendido na acção pelo trabalho de cognição ou através da aquisição de saberes por intermédio de um trabalho de reflexão. Isto é, a aprendizagem pode ser realizada a partir da prática da actividade de trabalho ou da formação informal, ou a partir de uma acção autónoma do pensamento sobre os saberes de que dispõe por via regular e de forma independente da acção, ou seja, na formação formal de cariz teórico. O trabalho de formalização, simultaneamente, exige e constrói instrumentos de formalização. Estes através da tematização, tornam-se eles próprios saberes formalizados e explicitados. Resulta daqui um enriquecimento dos saberes formalizados e dos instrumentos de formalização tornados disponíveis no aparelho cognitivo dos sujeitos (1990, p. 132).

3.3.3. ESTRUTURAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES – DOMÍNIOS DE TAREFAS E SISTEMAS DE REPRESENTAÇÃO E DE TRATAMENTO

À estrutura dinâmica da aprendizagem estão subjacentes dois conceitos fundamentais da proposta de Malglaive. São eles os conceitos de domínios de tarefas e o de sistemas e estruturas de representação e tratamento.

Na continuidade de Piaget, para os seus seguidores, dos quais se destaca Inhelder, toda a conduta cognitiva contempla dois aspectos antitéticos, mas solidários, a saber: os procedimentos e as estruturas. A origem dos procedimentos e das estruturas é analisada por Malglaive a partir da proposta de J.-M. Hoc sobre os SRT (1987 in Malglaive, 1990, p. 150). Esta proposta constitui uma alternativa à análise piagetiana ao propor uma primazia da acção sobre a cognição, sendo os saberes um reflexo da realidade. Cognição e acção estão sempre associadas. As acções são indissociáveis da cognição que as governam e as comandam; a cognição, ainda que seja independente das acções, podendo exercer-se por si própria, investe-se em acções, mas como actividade mental ou simbólica exerce-se sobre o saber (Malglaive, 1990, p. 130).

A possibilidade de uma “lógica da acção” anterior à “lógica do conhecimento”⁵²,

⁵¹ Correspondem às quatro modalidades de expressão do saber em uso: modo conceptual, modo retórico, modo figurativo e modo operático (*agy*) (Malglaive, 1990, p. 93-94), analisados no ponto seguinte.

⁵² É desta possibilidade que relevam as perspectivas de aprendizagem a partir da resolução de problemas

significa que os procedimentos antecedem as estruturas. Os primeiros remetem para transformações que se efectuam ou utilizam para atingir determinados objectivos; situam-se no domínio da acção e da sua contingência, assumindo uma dimensão temporal. As segundas reportam-se ao domínio do conhecimento e da sua universalidade; relacionam as transformações de modo a criarem conexões num sistema intemporal. Deste modo, qualquer estrutura é o resultado de construções *procedimentais* e qualquer procedimento utiliza um ou outro aspecto da estrutura (1990, p. 141-142).

Os SRT constituem uma interiorização dos domínios de tarefas onde o sujeito desenvolve(u) a sua actividade. Com origem exógena nos mundos material e simbólico, são interiorizados, sob a forma de representações objectivamente organizadas em domínios de tarefas, permitindo aos sujeitos dispor de um campo representacional que lhes orienta a actividade (Malglaive, 1990, p. 152-155).

O conceito de domínios de tarefas é central neste trabalho ao circunscrever os limites da análise do processo de aprendizagem de saberes e de exercício das competências a uma área funcional. O domínio de tarefas é um conceito igualmente utilizado pela abordagem sociotécnica para se referir aos contributos identificáveis para a fabricação de um produto final, os quais dão sentido quer às actividades desenvolvidas pelos sujeitos, quer às dependentes do equipamento. Remetem para transformações verificadas no processo, independentemente de terem origem no próprio processo, nas máquinas ou na acção humana (Teixeira, 1996, p. 44). Do ponto de vista cognitivo, os domínios de tarefas são definidos como conjuntos estruturados de objectos, incluindo as suas características e as operações que sobre eles se realizam, bem como de tarefas objectivamente realizáveis no seio destes domínios em função dos objectos que contêm, das suas características e dos constrangimentos que estas impõem, tal como são conhecidas num determinado momento. Os domínios de tarefas apresentam-se com uma dupla estruturação: por um lado, hierarquizam-se entre si (nomeadamente, pelo grau de generalidade, o que permite que possam servir de fundamentos uns aos outros); por outro, hierarquizam-se internamente entre “dispositivos de base” (nível de descrição elementar de um domínio de tarefas) e “dispositivos derivados” (constituem uma abstracção em relação aos dispositivos de base) (Malglaive, 1990, p. 152).

A análise empírica dos processos de aprendizagem e da mobilização das competências profissionais teve como referência de análise os domínios de tarefas da maquinação e da

montagem, os quais implicam esquemas de pensamento e acção distintos⁵³. Em Malglaive, a análise do conteúdo das actividades de trabalho em cada domínio de tarefas não pode ser efectuada independentemente do sistema técnico. Ainda que em ruptura com a perspectiva do determinismo tecnológico, considera que o sistema técnico constitui um factor de contingência a condicionar o conteúdo da actividade de trabalho, entre outros⁵⁴. Considera-se que o conteúdo da actividade de trabalho se define pelas características do processo tecnológico de cada domínio de tarefas, independentemente de terem origem no próprio processo de transformação produtivo, nos equipamentos ou na acção humana. Estas características do processo tecnológico do domínio de tarefas são, por seu turno, condicionadas por um compósito de opções das direcções das empresas, relativas aos modelos de organização do trabalho e aos modelos de gestão. Isto é, as características do processo tecnológico dos domínios de tarefas, apesar de imporem alguns constrangimentos, admitem sempre uma margem de liberdade relativamente às escolhas organizacionais e gestionárias. De facto, não há nenhuma tecnologia de produto que imponha um modelo de organização do trabalho, sendo possível optar de entre diferentes modalidades. Neste trabalho, salienta-se a importância das configurações organizacionais e gestionárias no modo como se apropriam dos

⁵³ Cf. no anexo A do capítulo 5, a descrição da tecnologia das actividades de trabalho por domínio de tarefas, a qual permite compreender a diferenciação do ponto de vista dos saberes investidos na acção.

⁵⁴ Partindo deste pressuposto, Malglaive faz uma análise sobre a forma como as principais evoluções dos sistemas técnicos – desde as ferramentas até às máquinas automatizadas, passando pelas máquinas-ferramenta – influenciam o conteúdo do trabalho e respectivos saberes requeridos. A natureza da actividade pode assumir um carácter mais simbólico ou mais material à medida que se passa dos dispositivos automatizados abertos, para os semi-fechados ou fechados. Nos primeiros, o trabalhador assegura os actos do processo antes do seu desenvolvimento através da programação (que, eventualmente, pode ser concebida por outrem, mas da qual ele domina quer o funcionamento do dispositivo, quer as condições de transformação do objecto a produzir e as características do resultado a obter, quer a própria linguagem da programação). Nos segundos, os actos do processo realizam-se como consequência de uma ordem do operador, de tal modo que ele tem de dominar o procedimento que o seu acto vai fazer funcionar, ainda que a execução do procedimento se faça no decurso do desenvolvimento do processo; o operador não necessita de dominar a programação, mas de a conhecer nos seus aspectos práticos, ou seja, perceber a sequência de actos que cada comando desencadeia. Os dispositivos fechados são programados a partir de um órgão de tratamento que produz efeitos a partir de comandos internos que são fornecidos à sua parte operativa. Depois de programados, são vigiados atentamente pelos operadores, que apenas têm de ter conhecimentos sobre as variações de estado do objecto a transformar para poderem detectar desvios perceptíveis dos parâmetros. É necessário que nestes desvios se reconheçam possíveis disfuncionamentos futuros, o que exige o domínio do procedimento que o dispositivo realiza, o encadeamento dos seus actos, as condições da sua ocorrência (Malglaive, 1995, p. 60-63). Para um maior desenvolvimento cf. Malglaive (1990, p. 49-68).

sistemas técnicos.

Dado que as estruturas cognitivas não existem por si só, independentemente do seu conteúdo, ou seja, dos saberes, os adultos são capazes de produzir raciocínios coerentes e resolver problemas, mobilizando operações formais, num determinado domínio de tarefas que lhes é familiar e não em outro que lhes seja desconhecido (Malglaiive, 1990, p. 134-137). Portanto, o ponto de partida é sempre a prática, mas a actividade de aprendizagem não ocorre no vazio, implicando uma reintegração da experiência passada e presente nas novas aprendizagens. Daí a importância em analisar o conteúdo dos saberes, limitado ao domínio de tarefas em que os trabalhadores exercem a sua actividade de trabalho.

Os SRT constituem um modelo subjectivo dos domínios de tarefas articulando as representações e os tratamentos associados aos objectos, às propriedades e às operações do domínio. Estas ligações são asseguradas por intermédio de procedimentos, de planos, de esquemas, os quais são “chamados” a intervir quando o sujeito é confrontado com elementos, materiais ou simbólicos, relativos ao domínio de tarefas ao qual pertencem (1990, p. 152). Desta forma, vamos ter vários SRT a estruturarem as actividades dos sujeitos, relacionando-se entre si no desenvolvimento de actividades e organizando, simultaneamente, os saberes em uso relativos aos diferentes domínios de tarefas correspondentes (1990, p. 153).

No seu conjunto, os SRT constituem um campo representacional que permite ao sujeito orientar a sua actividade, quer se tratem de actividades novas, quer de problemas já conhecidos, através da articulação das representações e tratamentos (procedimentos e regras de funcionamento) ligados aos objectos. No caso de uma actividade nova, a necessidade de recorrer a novos procedimentos pode criar desequilíbrios⁵⁵, pressupondo uma nova implicação significativa⁵⁶ e enriquecendo as representações detidas, conduzindo a uma generalização das implicações significantes ou à sua coordenação numa operação formal estruturada, isto é, o SRT intra e inter coordenados. Na situação inversa em que o problema é conhecido, o SRT dispõe já do procedimento necessário (1990, p. 155-156).

⁵⁵ Seguindo a proposta de Piaget, cada etapa de desenvolvimento corresponde a um procedimento de re-equilíbrio, regido por um processo de adaptação que permite integrar as novas informações nas estruturas existentes. Para restabelecer um equilíbrio, o sujeito desenvolve uma actividade estruturante que, pela integração de informações novas, modifica a organização interna inicial. Torna-se então possível accionar determinado procedimento face a uma situação concreta, sem que tal implique reconstruir e esquematizar o seu lugar numa lógica estrutural de representações (1990, p. 136).

⁵⁶ As implicações significantes são relações entre significações. Centram-se nos objectos e reportam-se aos resultados das acções, sendo susceptíveis de serem antecipadas, o que faculta uma passagem progressiva da coordenação de acções para composições inferenciais: a lógica (Malglaiive, 1990, p. 139).

Malglaive considera que os diferentes SRT constituem linhas de desenvolvimento que convergem para estruturas de nível superior. São os problemas com que os sujeitos se confrontam que desencadeiam uma interiorização ou uma elaboração de novos SRT; caso haja conflitos cognitivos ou dificuldades na acção dentro dos SRT do domínio de tarefas ou nos SRT próximos daquele, a acção poderá terminar na criação de um novo SRT. Sendo assim, as diferentes fases de desenvolvimento (e nos adultos, as diferentes modalidades de funcionamento) são determinadas pela intervenção da *equilibração* para cada classe de problemas, precisamente aqueles que o sujeito pode resolver (...) (1990, p. 159). As relações lógicas que constituem os SRT constroem-se progressivamente, integrando, de forma parcelar e não necessariamente continuada, fragmentos estruturais convergentes até à emergência de “nós de estruturação” com uma organização interna coerente (1990, p. 160).

O saber em uso organiza-se em SRT articulados entre si. Na sua composição integram-se representações⁵⁷ dos objectos/situações/fenómenos e representações dos dispositivos, isto é, de tratamentos⁵⁸ apropriados a estes objectos/situações/fenómenos organizados e organizáveis em procedimentos utilizáveis na acção (1990, p. 162), os quais fornecem verdadeiros “reservatórios” de actos operantes, apropriados aos respectivos domínios de tarefas.

3.4. PARA UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ENQUANTO SABERES EM USO

A estrutura dinâmica das competências é a proposta conceptual de Malglaive para dar conta da dupla dinâmica de investimento na acção e na reflexão, que caracteriza toda a actividade de trabalho. Neste quadro teórico, as competências ou capacidades⁵⁹ comportam uma vertente estrutural, que integra os diferentes tipos de saberes, e uma vertente dinâmica, que se concretiza no saber em uso.

Os diferentes saberes concorrem de maneira distinta para a acção. As práticas correspondem a uma variedade de acções em que estão presentes, em diferentes graus e sob

⁵⁷ Concebidas como construções do pensamento que definem uma imagem mental, figurativa ou simbólica de um estado de um objecto, dos seus elementos, dos seus atributos e das suas relações. Distingue três formas de representações: pragmáticas; esquemáticas; conceptuais (Malglaive, 1990, p. 168-170).

⁵⁸ Refere-se ao conjunto de actos operantes susceptíveis de fazer surgir os processos de transformação desejados, desencadeando uma passagem por vários estádios intermédios até se chegar ao estádio final (Malglaive, 1990, p. 170-171).

⁵⁹ Relembre-se novamente que para Malglaive se tratam de conceitos sinónimos.

modalidades diferentes, um conjunto de saberes. Seguindo o ponto de vista de Malglaive, são vários e não apenas um os saberes que regem a acção. Da sua articulação resulta o saber em uso: uma totalidade, complexa e móvel, mas estruturada, operatória, quer dizer ajustada à acção e às suas diferentes ocorrências (Decomps; Malglaive, 1998; Malglaive, 1995, p. 87); uma totalidade em que os diferentes tipos de saberes se substituem uns aos outros de acordo com as actividades e cuja combinação se vai alterando em termos do modo e da qualidade dos seus componentes, sem que modifique a sua arquitectura.

Assim sendo, as competências são um sistema interiorizado de aprendizagens que têm subjacente um dinamismo que resulta das ligações entre os saberes que as compõem, isto é, dos modos de investimento dos saberes uns nos outros e de todos na acção (1994, p. 158), e do qual emergem os saberes em uso. Os comportamentos, acções ou práticas remetem para os procedimentos ou movimentos identificáveis, visíveis e explícitos, que só são compreensíveis por referência ao domínio de tarefas e ao meio em que ocorrem.

Considera-se que há um limite máximo até onde se pode ir na desconstrução da actividade humana; a partir daí perde-se eficácia no conhecimento que deve dirigir-se para compreender a unidade da actividade humana. Segundo Malglaive, a noção de competência não designa um conteúdo que seja necessário definir a todo o custo, mas um fenómeno, um mecanismo que se pode definir e explicitar através dos elementos que o integram. É assim que se considera que os comportamentos, as práticas ou as acções remetem para o domínio observável, comandados por actividades mentais, ou seja, por comportamentos inobserváveis que se manifestam naqueles. E a dificuldade em defini-los deriva do facto da acção não poder ser caracterizada em si mesmo, mas depender dos sujeitos e das suas actividades cognitivas, logo, o que é difícil e complexo para um principiante deixou de o ser para o especialista (Malglaive, 1995, p. 117). O par capacidade/actividade ou competência/comportamento corresponde a duas formas de actividade: a acção manifesta, explícita e observável (prática ou actividade); a acção mental, implícita e não observável (cognição).

Exploremos, então, a proposta de análise de Malglaive acerca da aprendizagem individual baseada na dialéctica acção/cognição, do ponto de vista da sua aplicabilidade empírica. Vejamos as suas potencialidades heurísticas operacionais na análise da aprendizagem de saberes através da actividade de trabalho e da formação formal, e a sua mobilização simultânea em competências, estas entendidas enquanto saberes em uso.

3.4.1. SABERES REQUERIDOS: CONTEÚDOS, QUALIDADES E MODOS DE EXPRESSÃO

A infra-estrutura das competências é constituída por saberes formalizados (teórico, técnico, metodológico ou *procedimental*) e pelo saber prático, que se organizam numa “arquitectura de capacidades”, em que os pólos de saberes se articulam entre si, por um lado e, com a actividade que conjuntamente tornam possível, por outro (1994, p. 157).

Do ponto de vista da relação dos saberes com a prática, distingue-se, adaptando a proposta de Malglaive, os conteúdos teórico, *procedimentais* e prático dos saberes.

O saber teórico refere-se aos conhecimentos relativos ao fundamento teórico e/ou científico dos saberes práticos e *procedimentais*, 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. Deste modo, permite ajustar as intervenções, prever os efeitos e fixar os seus limites de validade, garantindo determinados resultados e não outros. Afastado da acção, não mantém relações operatórias com as práticas – pode não fazer qualquer sentido face a estas pois tem por vocação “dizer o que é” e não “o que deve ser”, nem “como se faz”. Não é normativo, não indicando as finalidades que a acção deve prosseguir, nem os meios de as atingir. A sua intervenção e investimento na acção desencadeia o saber *procedimental* (Malglaive, 1990; 1994).

Hierarquizando os saberes de acordo com o critério de abstracção, Malglaive refere-se seguidamente aos conteúdos *procedimentais* ou técnicos e metodológicos. Na obra mais antiga (1990) e estruturante de todo o seu pensamento, o autor propõe a designação de saberes “*procéduraux*”⁶⁰, terminologia adoptada neste trabalho. Num artigo mais recente (1994), Malglaive elimina a designação de saberes *procedimentais*, optando por desagregá-los em dois tipos de saberes: o saber técnico e o saber metodológico. Os saberes técnicos encontram-se completamente voltados para a acção, à qual fornecem os seus processos, isto é, indicam como se deve fazer para obter um determinado resultado prático. Na medida em que as suas raízes radicam na acção, retira dela os meios para actualizar os processos que estão na sua base, para os rectificar e completar, dada a confrontação directa com o real em toda a sua complexidade. Os saberes metodológicos são inseparáveis destes no sentido em que dizem o que deve ser tomado em consideração para pôr em prática os processos técnicos que regem a

⁶⁰ O termo original proposto por Malglaive (1990, p. 70) é de *savoirs proceduraux*. Optou-se por traduzir esta expressão por saberes *procedimentais* (e não por saberes processuais, como preferem alguns autores) na medida em que se trata de um tipo de saberes que se refere ao domínio dos procedimentos.

acção. Dizem respeito aos seres humanos, à complexidade e imprevisibilidade do funcionamento humano que determinam o curso da acção, mesmo se esta é organizada e regulamentada por processos técnicos teoricamente sem falhas ou erros. Optou-se neste trabalho, por razões operacionais que se prendem com os limites da análise empírica dos saberes, pela proposta agregada de saberes *procedimentais*. Estes são definidos como conhecimentos alargados – directa e indirectamente ligados ao exercício profissional – sobre os procedimentos de como se deve fazer para obter um determinado resultado (prático) visado (Malglaive, 1994, p. 156). Socorre-se da capacidade de compreensão e de controlo do encadeamento de operações, de regras, das condições a respeitar para obter os efeitos desejados num processo de transformação produtivo (Charlon-Dubar; Vermelle, 1990, p. 111). Os saberes procedimentais reportam a “saberes como fazer”, a processos de acção mais ou menos normalizados e a regras metodológicas que permitem fazer face à imprevisibilidade e desenvolver uma acção bem sucedida (Decomps; Malglaive, 1998, p. 61).

Finalmente, o saber prático remete para um saber pouco formalizado, ou mesmo não formalizado, que tem origem directamente na acção. Orienta-se por conhecimentos directamente ligados ao desempenho de tarefas inerentes a postos de trabalho específicos.

Por dificuldades de operacionalização empírica recusou-se da proposta de Malglaive o saber-fazer, obstáculo este reconhecido pelo próprio autor ao admitir a ambiguidade do mesmo. Define-o como reportando à manifestação prática da acção humana material ou simbólica, ou seja, respectivamente, aos saberes práticos e teóricos e como integrando “actos disponíveis”, que podem ser aplicados se já tiver sido testada a sua eficácia, e “actos potenciais”, aplicáveis em caso de confronto com novas situações. Trata-se da acção de transformação do objecto no seu estado final em cada situação concreta.

Em contrapartida, acrescentou-se à proposta de Malglaive os saberes relacionais, pela crescente pertinência assumida no exercício quotidiano laboral, de acordo com a evolução verificada no mundo do trabalho. Referem-se a conhecimentos não directamente relacionados com a especificidade das actividades profissionais, mas promovem capacidades gerais de tipo social, de carácter comportamental e relacional. Várias ordens de razões conduziram a esta opção: (i) a actividade de trabalho não se exerce isoladamente, mas em estruturas relacionais complexas e hierarquizadas onde a troca de informação e a comunicação são centrais (Malglaive, 1994, p. 56); (ii) os contextos de trabalho são então contextos de interacção, pautados por regras e normas que condicionam as acções individuais e colectiva – as co-acções são mais frequentes do que as acções isoladas, pois por muito individualizado que o trabalho seja, exige sempre, ainda que informalmente, uma articulação com os procedimentos

a montante e a jusante e com os respectivos trabalhadores operacionais; (iii) o carácter imprevisível dos acontecimentos característicos da actividade de trabalho impõe uma resolução integrada dos problemas. Seguindo esta linha de raciocínio, aferiu-se igualmente as características relacionais da actividade de trabalho. A partir do eixo relacional procurou-se analisar as interacções estabelecidas pelos trabalhadores com os colegas de trabalho, responsáveis directos, serviços internos ou externos às empresas e o seu carácter (funcional ou não), as modalidades de supervisão, o conteúdo das informações recebidas e transmitidas, a actuação face à informação, as modalidades de expressão usadas e a terminologia característica dos domínios de tarefas.

Além do conteúdo, os saberes relativos aos objectos/situações/fenómenos, que constituem a infra-estrutura das competências, apresentam-se e expressam-se de maneiras diferentes, o que Malglaive designa, respectivamente, de qualidades e de modos de expressão (1990).

No que se refere à qualidade dos saberes, algumas delas são constitutivas de determinados saberes e intangíveis por outros. Adaptando a proposta de Malglaive, considera-se que os saberes podem assumir três qualidades: (i) o saber científico, caracterizado por dar a conhecer as leis da existência, de constituição e de funcionamento do real e por permitir prever factos não observados através de leis dedutivas e modelos gerais; (ii) o saber racional, fundado sobre a razão, sobre a lógica ou sobre as operações formais no sentido piagetiano, ainda que os seus princípios explicativos não conduzam a leis dedutivas, não tendo qualquer validade preditiva; (iii) o saber pragmático que, construído na acção, visa a eficácia da mesma, constituindo um decalque das transformações verificáveis na acção, ao estar completamente dependente dos objectos/situações/fenómenos aos quais diz respeito. Malglaive propõe ainda uma quarta qualidade, o saber mágico, rejeitado na aplicação a esta análise por ausência de adequação aos saberes em uso no desempenho laboral. Fundado sobre a acção, o saber mágico utiliza relações de causalidade exteriores ao objecto para dar conta dele, não mobilizando para o efeito os modos canónicos da racionalidade (Malglaive, 1990).

Os modos de expressão constituem outra escala de análise dos saberes que, segundo Malglaive (1990), assume a mesma direcção da escala das qualidades e se lhe sobrepõe de forma móvel. Por um lado, ainda que o saber em uso pertença ao mundo simbólico e se possa manter no domínio privado do pensamento, a sua existência social pressupõe que seja explicitado numa linguagem; por outro, nas actividades de trabalho, hoje cada vez mais exigentes, os saberes teóricos e *procedimentais* – objecto de formalização – surgem associados

aos saberes práticos na acção, desencadeando, mais frequentemente do que nos sistemas de trabalho de ofício ou especializados, novos processos de formalização, na medida em que é decisivo para a prossecução das actividades produtivas que os trabalhadores consigam transmitir aos pares e à hierarquia o que fazem, como fazem e por que é que fazem⁶¹. São relações de comunicação, que exigem o domínio do vocabulário necessário às práticas de trabalho, o que está na base das relações que os unem e lhes conferem significado, dentro de uma plataforma comunicacional característica do paradigma da cooperação, nomeadamente nos domínios da participação. Este ajustamento verbal torna cada vez menos pertinente a separação entre trabalho real e trabalho prescrito, na medida em que os trabalhadores devem gerir a sua actividade de trabalho, o que significa, designadamente, alterar e adaptar procedimentos, e decidir a ordem das operações atendendo às especificidades do produto. Decorre daqui o carácter regular e não excepcional das actividades de resolução de problemas. O trabalho tende a tornar-se cada vez mais exigente na procura de soluções para as perturbações que vão surgindo, exigindo, igualmente, capacidade de registo conceptual escrito ou, pelo menos, capacidades retóricas ou verbais.

Malglaive propõe uma tipificação em quatro modos de expressão, a saber: (i) o modo conceptual, em que os saberes se exprimem numa linguagem estruturada, cujas articulações e significantes se encontram totalmente adequados aos significados que representam, ou seja, os conceitos adquirem a validade dos enunciados que os constroem; (ii) o modo retórico refere-se ao “modo falado” ou “modo discursivo”, em que se assiste à formalização de um domínio específico que pode utilizar os seus próprios códigos ou gíria, ainda que use a maior parte das vezes a linguagem “natural” e comum; (iii) o modo figurativo expresso numa linguagem que utiliza as imagens, os desenhos, os símbolos, os esquemas e os planos; e (iv) o modo operativo (*agg*), que utiliza a acção para se exprimir (Malglaive, 1990).

Saliente-se que a evolução do trabalho no sentido da sua automatização tende a impor novas regras de comunicação. É ultrapassada a mera expressão operativa e retórica, característica do operário de ofício e típica deste sistema de aprendizagem – uma linguagem muito pouco estruturada, mais descritiva do que argumentativa, mas sempre na presença do objecto da acção (Malglaive, 1990, p. 90-91). A linguagem da imagem e das representações (modo figurativo e conceptual através do controlo do código de um domínio de tarefa específico é tanto mais importante quando a acção dos trabalhadores tende a ser exercida, não

⁶¹ Daí que um ensino exclusivamente vocacionado para a transmissão de saberes teóricos deixe os sujeitos desprovidos de saberes práticos, reportando para estes os processos de aplicação, quer de investimento na acção, quer de formalização (Malglaive, 1990, p. 91).

sobre as máquinas, nem sobre a matéria, mas sobre ecrãs inseridos em salas de controlo. Os sinais e os comandos constituem uma representação externa dos processos de produção – geralmente contínuos –, exercendo-se sobre eles um trabalho de reflexão e não uma apreensão directa do seu significado. Malglaive (1990, p. 227) chama a atenção para o facto da OCT ter estimulado uma actividade prática desprovida de actividade discursiva, quando a expressão retórica é um meio de facilitar a reflexão e a actuação crítica sobre a acção.

3.4.2. REPRESENTAÇÕES E ACÇÕES

O saber em uso encontra-se organizado, como já foi referido, em SRT articulados, os quais integram representações dos objectos/situações/fenómenos e representações de dispositivos, ou seja, de tratamentos apropriados àqueles, organizados em procedimentos utilizáveis para a acção (Malglaive, 1995).

Os “estados” representam configurações possíveis de um objecto/situação/fenómeno com os seus elementos e atributos. As “propriedades” deste objecto/situação/fenómeno são conferidas pelas relações entre a natureza dos seus elementos e dos seus atributos, formando a estrutura da configuração. É na interacção com os outros objectos/situações/fenómenos, em que cada um obedece ao seu próprio movimento, que estes passam de um dos seus estados possíveis a outro. O conjunto de transformações que um objecto pode suportar, bem como as suas modalidades e natureza, constituem as suas “leis de transformação”. Estas resultam de uma coordenação das suas leis de composição. A correspondência entre estrutura e composição das transformações faz com que um estado possa ser apreendido quer sob o ângulo da estrutura (donde decorrem então as composições das transformações possíveis), quer sob o ângulo das composições (que afirmam então a estrutura). Segundo Malglaive, os objectos/situações/fenómenos, os seus estados e as suas transformações podem ser representados através de uma imagem mental, figural ou simbólica. Esta constitui uma construção do pensamento, e não um mero reflexo do objecto, na medida em que são seleccionados elementos e relações para a sua elaboração. Neste sentido distingue três formas de representação: (i) a representação conceptual, em que o objecto é reconstruído sob a forma de um modelo simbólico que permite deduzir todos os seus estados possíveis provenientes de todas as transformações que podem gerar. Diz respeito às leis e às composições do objecto, ou seja, à sua estrutura expressa em relações lógico-matemáticas ou lógico-discursivas e não apenas aos significantes da linguagem. Na sua origem estão operações formais estruturadas do pensamento, ou seja, os SRT em que se constrói a representação (Malglaive, 1990); (ii) a

representação esquemática, em que os estados e as transformações que estão na sua base são agrupados em classes gerais articuladas entre si. As classes fornecem uma base de formalização possível; porém, tal só se verifica se os agrupamentos forem construídos em função das propriedades dos objectos e das suas leis de transformação. A elaboração destas representações implica um primeiro trabalho de formalização. Este é realizado a partir da generalização dos observáveis da acção e de uma transformação em implicações significantes das implicações causais que nela se manifestam, as quais constituem os delineamentos iniciais de um SRT; e (iii) a representação pragmática, cuja construção se encontra totalmente ligada à acção e à actualização dos estados e das transformações que nela têm lugar. Resulta frequentemente de “observáveis” que revelam da percepção, mas pode provir também de “observáveis interpretados” no sentido em que são já produto da cognição e não unicamente da percepção. De qualquer forma, é um tipo de representação que está sempre limitada aos dados da acção: o insucesso da acção é indicativo de uma representação inadequada; o sucesso pressupõe uma representação adequada, todavia limitada às leis e propriedades pertinentes para a acção (Malglaive, 1990).

A acção remete para a condução de um processo através de uma sucessão de actos operantes com uma determinada finalidade. Ou seja, produz-se uma série de transformações possíveis no objecto, evitando-se paralelamente outras, de forma a que este passe do estado inicial, por meio de uma série de estados intermédios admissíveis, ao estado final, que representa o objectivo da acção, a finalidade visada. É em função da representação do objecto e das suas leis que é possível representar os processos de transformação do objecto a partir dos seus estados. As transformações realizáveis são aquelas para as quais existe um dispositivo capaz de produzir os actos operantes susceptíveis de realizar o processo de transformação desejado (Malglaive, 1995, p. 163). A representação do estado visado pode estar dependente de uma representação do procedimento⁶² ou de uma representação do processo de transformação do objecto e dos diversos estados sequenciais por que deve passar. Todavia, é demasiado complexo ter uma representação dos procedimentos e /ou processos na sua totalidade, tanto mais que estes tendem a multiplicar-se, mesmo nas actividades mais simples. O trabalho cognitivo tende, então, a dispensá-las em benefício de um duplo jogo de controlo e de *pilotagem* que assegura a coerência da acção. Neste, cada etapa dá lugar a uma meta-actividade de vigilância e de regulações retroactivas e pró-activas, de forma que o procedimento se constrói no decurso da própria acção (Malglaive, 1995, p. 164).

⁶² Os *procedimentos* referem-se à sequência de actos operantes e aos estados que provocam na transformação do objecto.

Malglaive define três tipos de controlo da acção, a saber: (i) o controlo antecipante, baseado na existência de uma representação prévia inferida sobre o processo, isto é, sobre as leis de transformação do objecto, a qual pode surgir durante a acção ou ser-lhe anterior (situação mais comum), assumindo-se, neste caso, como uma actividade simbólica respeitante a uma representação do objecto que orienta a actividade prática (Malglaive, 1995, p. 165); (ii) o controlo heurístico, em que a representação é construída como forma de assegurar a passagem do estado inicial para o estado pretendido do procedimento (controlo heurístico pelo procedimento) ou do processo (controlo heurístico pelo processo), sem que a sequência destes seja necessariamente antecipada na totalidade – é uma representação inferida que supostamente pode levar ao resultado pretendido; e (iii) o controlo local, em que a comparação entre o estado pretendido e o atingido se apoia numa representação pré-existente, a qual se pode referir ao resultado da transformação (controlo local pelo processo) ou ao acto operante (controlo local pelo procedimento) (Malglaive, 1990).

Se a acção resulta, o controlo é validado. Se acção falha ou se manifesta impossível, o controlo tem de ser corrigido, o que implica uma retro-acção em direcção ao estado inicial.

Para além do controlo, o sucesso da acção depende da *pilotagem* e Malglaive define três tipos de *pilotagem* da acção: (i) a *pilotagem* orientada pelo processo, em que existe um conhecimento (formalizado, não formalizado; teórico, prático) das leis de transformação do objecto que permite representá-lo e procurar os actos que permitem desencadeá-la. Supõe uma reflexão exercida sobre a representação do objecto a transformar (Malglaive, 1995, p. 165-166); (ii) a *pilotagem* orientada pelo dispositivo, em que existe um SRT e, logo, pelo menos, um dispositivo que permite aceder a um conjunto de actos operantes relativos ao domínio de tarefas em que se enquadra a actividade ou a um domínio vizinho. Todavia, não há qualquer garantia da sua pertinência para a acção; e (iii) a *pilotagem* centrada no dispositivo, em que existe um SRT que contém um procedimento adequado à tarefa, o qual dá sentido à sequência de estados sucessivos da acção (Malglaive, 1990). Assim, se para umas actividades já existem procedimentos prontos a usar, para actividades novas é necessário construir procedimentos nunca experimentados.

A proposta teórica exposta procura demonstrar que a acção e a cognição não são mais do que, em simultâneo, a face exteriorizada e interiorizada da actividade. Muitas das acções quotidianas são realizadas sem controlo consciente – uma acção inicialmente acompanhada pela cognição pode tornar-se um hábito, da mesma forma que um hábito pode ser retomado pela cognição quando desajustado a uma situação e a acção se pode tornar completamente dominada pela cognição.

Seguindo o raciocínio de Malglaive, olhar as actividades do ponto de vista da sua articulação com a cognição permite identificar três tipos de acções, sintetizadas do seguinte modo:

Quadro 3.2

Dialéctica acção/cognição

Relação Acção/cognição	Acção dominada pela cognição	Acção acompanhada pela cognição	Acção não acompanhada pela cognição
SABERES			
Conteúdo	Teórico	<i>Procedimental</i>	Prático
Qualidade	Científico	Racional	Pragmático
Modo de expressão	Conceptual	Retórico/Figurativo	Operativo (<i>agg</i>)
ACÇÃO			
Representação	Conceptual	Esquemática	Pragmática
Controlo	Antecipante	Heurística	Local
<i>Pilotagem</i>	Orientada pelo processo	Orientada pelo dispositivo	Centrada no dispositivo

A acção dominada pela cognição é caracterizada pela ausência de procedimentos disponíveis adequados sob a forma de hábitos ou passíveis de adaptação à situação. Exige o recurso a um plano baseado num SRT e respectivos dispositivos do domínio de tarefa, bem como a outros SRT disponíveis relativos a domínios de tarefas próximos, eventualmente já usados, cujos dispositivos, actos e representações possam ser mobilizados, o que pressupõe o conhecimento das leis de transformação do objecto subjacente à acção. Constrói-se uma representação conceptual do objecto através de um modelo simbólico que permitirá antecipar as transformações e a partir delas deduzir as representações dos seus estados. Os modelos são uma simbolização dos objectos que representam, o que significa que construir modelos é construir saberes (1990, p. 184-186).

Os actos mentais que geram as transformações simbólicas no modelo do objecto relevam de uma actividade puramente cognitiva, tendo subjacente procedimentos simbólicos. Estes não se podem confundir com os procedimentos práticos da acção material, que provocam uma transformação no próprio objecto. Relevam de SRT diferentes, reportando-se à diferença fundamental entre a teoria e a prática (1990, p. 187). A acção prática é orientada por procedimentos ou planos, sob os quais se operam os controlos e os cálculos exigidos. Estes cálculos têm na sua base um SRT simbólico; os actos que estes controlam e permitem antecipar estão associados a um SRT prático (1990, p. 187). Todavia, é na acção prática que se criam as estruturas operatórias que coordenam os SRT práticos; são estes que se tematizam e, por esta via, fornecem aos modelos, as regras de transformação sob a forma de instrumentos de formalização. Desta forma, e para um determinado domínio, os SRT práticos e simbólicos

encontram-se sob dependência, assegurando a ligação entre a teoria e a prática (1990, p. 188).

Na acção acompanhada pela cognição, a orientação da acção realiza-se por mecanismos de tentativa-erro, com uma dinâmica de pro-acção e retro-acção cognitiva constantes. Deste modo, a acção acompanhada pela cognição pode ser uma mera etapa intermediária, uma modalidade transitória da acção dominada pela cognição. Tem como motor fundamental a alternância entre actividade e meta-actividade pró-activa e reactiva, isto é, a alternância dos ensaios e dos erros exteriorizados e interiorizados na acção. O jogo cognitivo da pro-acção e da retro-acção [decorrente dos ensaios e erros] pára quando se considera a transformação satisfatória na totalidade do seu desenvolvimento antecipado (1990, p. 180-183).

Finalmente, a acção não acompanhada pela cognição, onde não existe qualquer controlo consciente da acção, limita-se a um simples encadeamento de saberes-fazer engrenados automaticamente ou a partir da percepção dos estados em que se apoia o procedimento (Malglaive, 1995, p. 168). Remete para os hábitos e automatismos, os quais não estão totalmente fora do controlo consciente, todavia o trabalho cognitivo que os enforma é simplificado. Os hábitos estão presentes nos SRT e funcionam num campo de situações mais ou menos restrito. Caso os objectos/situações/fenómenos mudem, os sujeitos recorrem aos actos passíveis de serem experimentados noutras tarefas que estão disponíveis nos SRT⁶³ (1990, p. 177-178). Está-se face a uma passagem de uma acção regida pelo hábito a uma acção regida pela cognição, em que se seleccionam os actos pertinentes, se eliminam os procedimentos que conduzem ao insucesso, se repete o encadeamento seleccionado e se procedem a sucessivas correcções exercidas por via dos esquemas estruturais, até que progressivamente se abandona o controlo da acção em benefício novamente do hábito. Mas é sempre possível uma “*procedualização* do hábito”, isto é, o retorno aos controlos conscientes, à representação cognitiva do processo e à tomada de consciência do dispositivo (1990, p. 179). Assim, a acção acompanhada pela cognição pode tornar-se um hábito, da mesma forma que o hábito pode ser tomado pela cognição quando inadaptado a uma situação.

Esta tipificação das acções foi usada para efeitos de análise da actividade de trabalho, de modo a perceber-se o tipo de competências técnicas mobilizadas pelos sujeitos do núcleo operacional, bem como o potencial de aprendizagem das actividades de trabalho desenvolvidas.

De maneira a classificar-se de acordo com esta tipologia as acções técnicas de trabalho

⁶³ Significa, pois, que os SRT não propõem apenas processos rígidos, mas também estão disponíveis para tarefas variadas a serem utilizadas em domínios múltiplos (Malglaive, 1990, p. 178).

desenvolvidas nos dois domínios de tarefas estudados – maquinação e montagem –, as actividades de trabalho foram analisadas a partir de quatro eixos analíticos, a saber:

(i) o eixo técnico-organizacional, em que se analisa o lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória do processo produtivo, as modalidades de organização do trabalho, a natureza e desempenho das acções técnicas de trabalho, as cadências e ritmos de trabalho, os tipos e finalidades de intervenção, as relações dos trabalhadores com o equipamento técnico e com as perturbações-chave;

(ii) o eixo sujeito, em que se analisa os vectores de autonomia e controlo do trabalhador, o conhecimento das finalidades do trabalho e de informações instantâneas acerca do desempenho, requisitos educativos, profissionais e demográficos da actividade de trabalho;

(iii) o eixo relacional, que incide sobre as relações estabelecidas pelos trabalhadores com os colegas de trabalho e responsáveis directos, o carácter das mesmas (funcional ou não), as relações funcionais com outros sujeitos e serviços internos ou externos à empresa, as modalidades de supervisão, as modalidades de expressão usadas, o conteúdo das informações recebidas e transmitidas, a actuação face à informação e a terminologia característica do domínio de tarefas;

(iv) o eixo condições materiais de exercício do trabalho, em que se analisa a postura do trabalhador, os equipamentos de protecção usados, a organização do tempo de trabalho, os acidentes de trabalho e as doenças profissionais.

Os três primeiros eixos adquirem uma preponderância analítica decisiva na definição do tipo de competências técnicas mobilizadas na actividade de trabalho, dado remeterem para o conteúdo e natureza da mesma, representando o último eixo uma condicionante ambiental, contudo decisiva em termos dos impactos positivos ou negativos para a mobilização de competências.

A análise dos eixos caracterizadores da actividade de trabalho permite igualmente compreender para cada domínio de tarefas como é que as empresas, por via das suas estruturas organizacionais e gestionárias, condicionam e modelam a natureza e o conteúdo das actividades de trabalho, rompendo com qualquer pressuposto de determinismo tecnológico. A sua análise permite detectar as formas de apropriação das características técnicas dos domínios de tarefas por parte das empresas e aferir a sua orientação por um modelo organizacional e gestor de cariz tecnocêntrico ou antropocêntrico. Se a estes conceitos se acrescer o de práticas de gestão dos RH – analisado no próximo capítulo –, ficam expostas as variáveis que no seu conjunto dão conta da lógica empresarial nos processos de construção social das competências profissionais.

3.5. ACTIVIDADE DE TRABALHO – NOVOS CONTEÚDOS E NOVAS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM

As competências não são identificadas com os saberes, todavia estes constituem o seu principal elemento cognitivo pelo que as formas de aprendizagem são o suporte fundamental da sua aquisição. Retoma-se neste ponto a reflexão acerca dos processos de aprendizagem, nos novos contextos de trabalho. A sua pertinência é hoje consensual entre os estudiosos destas matérias, face à necessidade de se desenvolverem novos e renovados saberes potenciadores de competências capazes de dar resposta às novas configurações que os sistemas de trabalho tendem a assumir quer em termos organizacionais e gestionários, quer tecnológicos, numa altura de falência dos modelos até então assumidos pelos sistemas de ensino-formação.

Segundo Malglaive, a sofisticação e a fragilidade dos equipamentos baseados nas TIC, por um lado, e a “rudeza da economia concorrencial”, por outro, pressionam no sentido de uma organização do trabalho mais eficaz e mobilizadora da inteligência dos assalariados dos diversos níveis hierárquicos (1990, p. 100), podendo proporcionar-lhes modalidades de aprendizagem em contexto de trabalho em função das escolhas relativamente às configurações organizacionais e gestionárias.

Para o autor, nos contextos do trabalho automatizado, o saber prático perde de alguma forma importância face ao saber *procedimental* (1990) ou aos saberes técnicos e metodológicos (1994). Duas razões principais presidem a esta mudança: (i) qualquer intervenção localizada pode ter repercussões em toda a instalação, sendo necessário perceber o funcionamento conjunto e dos seus diferentes segmentos; (ii) as situações imprevistas e os acontecimentos intensificam-se, exigindo uma interpretação mental do conjunto das informações, bem como a inferência de informações não comunicadas e de acções em conformidade com elas (Malglaive, 1990, p. 98). Na prática, as grandes questões que se colocam não residem nas múltiplas avarias ou paragens explícitas, presentes desde a maquinofactura em todos os sistemas de trabalho, mas na multitude de incidentes, de situações aleatórias, de desvios que emanam do seu funcionamento. A menor desregulação, o desvio mais imperceptível, o pequeno erro não controlado criam problemas incalculáveis. Cabe aos trabalhadores vigiar e controlar os equipamentos no sentido de

antecipar os seus movimentos e resultados; (...) regular os parâmetros de forma a produzir-se o produto pretendido, e (...) ajustá-los em função das variações dos materiais a transformar, dos dados a tratar. Frequentemente, os diferentes actos realizam-se na ausência de qualquer

percepção directa do funcionamento da máquina e dos objectos sobre os quais se age. O contacto directo com o instrumento e o material, a regulação automática do acto pela percepção é substituído por uma relação mediatizada por comandos e sinais. A regulação da acção torna-se mental (Decomps; Malglaive, 1998, p. 55).

A grande novidade dos sistemas de trabalho automatizados consiste em os trabalhadores não realizarem as tarefas, mas tornarem possível que as máquinas as realizem (Malglaive, 1994 in Lopes, 1997, p. 4). A capacidade de antecipação de movimentos e resultados e de ajustamento da programação através não mais do contacto directo (acção e percepção), mas por uma via mediada dos comandos, símbolos e sinais, implica a detenção de novos saberes mobilizáveis na resolução de problemas práticos. Acresce-se a capacidade de adaptação consubstanciada nomeadamente nos novos modos de trabalhar (...), novos modos de relacionamento no trabalho (capacidade de iniciativa, responsabilidade, discussão colectiva de problemas) (Lopes, 1997, p. 5).

Se algumas destas transformações aparecem, de alguma forma, no prolongamento das anteriores formas de trabalhar, modificações há, de natureza completamente distinta, que se traduzem em novas tarefas, tais como

assegurar a logística (encomenda de materiais, articulação com outros conjuntos de empregos, etc.); relacionar-se com os clientes; negociar as encomendas e satisfazê-las ao máximo em função das possibilidades disponíveis; gerir os prazos em função das situações aleatórias; até mesmo, em certos casos, assegurar o controlo dos custos (Decomps; Malglaive, 1998, p. 55).

Ainda que parte destas tarefas não sejam radicalmente novas, exigem conhecimentos novos, pautados pela perda de referenciais físicos, necessidade de elaboração de esquemas mais holísticos, impossibilidade do recurso à tentativa/erro (Lopes, 1997, p. 5).

A inteligência dos trabalhadores tem de ser exercida na compreensão do conjunto do sistema de produção, assumindo relevo, fundamentalmente, os saberes metodológicos e técnicos, na medida em que há que dominar a racionalidade da organização, a articulação no tempo e no espaço dos diferentes fluxos e circuitos dos produtos em curso de transformação, a logística integrada. Este domínio exige um controlo destes saberes através dos modos de expressão conceptual e retórico (Malglaive, 1990, p. 99).

A modificação das características da actividade de trabalho (mais abstracta e mais complexa) implica reequacionar a relação entre dinâmica das situações de trabalho e processos de aprendizagem quer no que diz respeito às formas de aquisição, quer de transmissão de saberes (Lopes, 1997, p. 5).

Os dois modelos base de aprendizagem, o modelo escolar e o modelo da experiência, encontram-se fortemente ameaçados dadas as actuais exigências das situações produtivas. O primeiro porque assenta num princípio de transferência e reprodução de saberes; o segundo porque pressupõe actividades profissionais estáveis para serem alvo de uma aprendizagem no seu exercício, de modo a que os saberes adquiridos sejam eles próprios, também, perpétuos e transmissíveis ao longo da vida profissional. De facto, uma parte dos conhecimentos que os trabalhadores mobilizam não são reproduzíveis, só se concretizam nas situações reais de trabalho ou a partir de um re-exame da situação, para além de se tornarem rapidamente obsoletos⁶⁴. Da mesma forma, a maneira de mobilizar os saberes, isto é, o modo como são usados enquanto meios de apoio à compreensão e à resolução dos problemas é diferente de situação para situação, não sendo compatíveis com uma mera aplicação de receitas mecânicas (Zarifian, 1996a).

Se, por um lado, uma aprendizagem eficaz dos saberes necessários não pode ser realizada exclusivamente pela actividade de trabalho, como acontecia no sistema de ofício, por outro, os métodos pedagógicos tradicionais, baseados em retóricas expositivas, supõem a detenção de meios de raciocínio, de instrumentos de formalização e de formas de trabalho pedagógico com os quais os BNE e BNQ nem sempre estão familiarizados (Lopes, 1997, p. 5).

Segundo Lopes, as dificuldades de aprendizagem colocam-se fundamentalmente para a população adulta BNE e BNQ, as quais não residem (só) num «défice cognitivo», mas na dificuldade de formalização a partir dos elementos adquiridos na prática⁶⁵ (1997, p. 5). Partindo deste postulado, e do princípio segundo o qual as operações intelectuais não existem sem os conhecimentos, sem os conteúdos que permitem estruturar, o que implica uma relação estreita entre as estruturas cognitivas e os conteúdos dos domínios de tarefas que os sujeitos

⁶⁴ São, na perspectiva de Zarifian (1996a), saberes contextuais que permitem tratar os imprevistos, conduzir as inovações e fazer novas escolhas entre desempenhos. Vão equivaler, na generalidade, ao que neste trabalho assume a designação de competências estratégicas. Cf. ponto 2 do capítulo 8.

⁶⁵ Como já foi por referido, várias metodologias de educação cognitiva, baseadas na teoria de Piaget, foram desenvolvidas, nos anos de 1970/80, com o objectivo de se desenvolverem as estruturas cognitivas, nomeadamente os *Programas de Enriquecimento Instrumental* e as *Oficinas de Raciocínio Lógico*. Todavia, a eficácia destes métodos continua a suscitar dúvidas, para além de se questionar sobre a existência ou não de *competências cognitivas* gerais, bem como sobre a sua independência relativamente ao conhecimento específico de cada domínio de actividade (Lopes, 1997, p. 6). O próprio Piaget se questionava quanto à possibilidade de se aprenderem operações cognitivas independentemente do contexto, ou seja, vazias de conteúdos relativos a um domínio de tarefa, como designaria Malglaive.

conhecem, a autora propõe que se aprenda a raciocinar a partir das situações concretas de trabalho, alterando a trajetória de aprendizagem convencional da teoria para a prática, tanto mais difícil de ser bem sucedida quanto mais baixo é o nível educativo dos indivíduos. Lopes, tal como Malglaive, propõe uma inversão da relação tradicional característica do processo de aprendizagem. Afirma que aquilo que hoje é exigido a todos os trabalhadores nas novas situações de trabalho é a passagem do saber-fazer para o saber ou, segundo a terminologia de Malglaive, do saber prático para o saber formalizado (Lopes, 1997, p. 5-8).

Zarifian (1996a), na mesma linha de pensamento, propõe uma modificação dos modelos de aprendizagem, ao associar às modalidades de formação formal em alternância a aprendizagem decorrente do tempo de confrontação com as situações reais que ocorrem no quotidiano de trabalho, incluindo o tempo necessário para capitalizar as aquisições de confrontação. A utilização do termo confrontação pretende demonstrar que os sujeitos produzem competências confrontando-se, com o devido distanciamento, com a realidade das situações de trabalho, isto é, com os acontecimentos, com a complexidade e com a novidade. O exercício sistemático da flexibilidade sobre o trabalho, definido como distanciamento crítico no sentido de um questionamento frequente da maneira de trabalhar e dos saberes mobilizados, é a outra vertente do conteúdo da competência⁶⁶. O desenvolvimento de uma atitude reflexiva não pode ser prescrito, depende dos próprios sujeitos, ainda que possa ser incentivado pelo contexto organizacional, nomeadamente na figura das hierarquias de gestão, dos responsáveis directos e dos formadores⁶⁷.

Dois novos recursos de aprendizagem tomam forma. Aprende-se, lidando com o imprevisto e reflectindo sobre e com os acontecimentos. Aprende-se, comunicando através da troca de saberes e experiências e discutindo em torno de um determinado problema. Daqui resultam dois tipos de competências: umas de “propriedade pessoal”, relativas a esquemas de raciocínio e a modalidades de comportamento que só quem as adquire pode transpor para outras situações de trabalho; outras, respeitantes aos conhecimentos formalizáveis e capitalizáveis que podem ser transmitidos a outros trabalhadores (Zarifian, 1996a).

⁶⁶ Remete para o conceito de meta-conhecimentos dos quadros teóricos de Montmollin (1990; 1997) e de Le Boterf (1998; 1997; 1994).

⁶⁷ Zarifian (1996a) faz depender o desenvolvimento da flexibilidade de três condições organizacionais: capacidade e possibilidade para compreender as causas dos acontecimentos fora das pressões do trabalho; capacidade para questionar, colectivamente, a maneira de trabalhar sobre situações concretas, o que exige tempo e disponibilidade; comportamento incentivador da hierarquia face às atitudes de reflexividade.

Todavia, estas modalidades de aprendizagem não tendem a ser desenvolvidas pelas empresas, nem por elas reconhecidas, porque implicam mudanças profundas na organização do trabalho no sentido do paradigma da cooperação e, conseqüentemente, uma redistribuição do poder no seu seio, bem como alterações ao nível dos modelos de gestão e das práticas de gestão dos RH. Contudo, vivem-se mudanças sócio-económicas que, progressivamente, se vão assumindo como tendências, que adquirem já algum carácter estrutural, e que é necessário conceptualizar. É, por exemplo, o caso da passagem progressiva para uma economia baseada no trabalho intelectual, em que a gestão das empresas tenderá a favorecer, a estruturar e a reconhecer a importância daquelas modalidades de aprendizagem, actualmente ainda informais, para a produção de saberes e mobilização de competências.

É para dar conta de algumas das preocupações aqui problematizadas que hoje se desenvolve a didáctica profissional. Trata-se de uma nova disciplina, que parte do pressuposto de que os BNE não detêm um “défice cognitivo” mas um défice de mobilização das capacidades cognitivas, procurando-se estimulá-las e potenciá-las a partir da relação entre a teoria e a prática. A base de aprendizagem é a acção prática, e idealmente, o trabalho real (Lopes, 1997, p. 7). Nega-se, só por si, a pertinência dos modelos de formação baseados numa divisão disciplinar clássica e concebidos como uma acumulação de saberes teóricos (Decomps; Malglaive, 1998, p. 54) que, apesar de fundamentais no desenvolvimento de novas competências, são manifestamente insuficientes. Assim sendo, no caso da formação, constroem-se actividades práticas sobre os conteúdos a transmitir, as quais servem de ponto de partida à aquisição de saberes (Malglaive, 1990, p. 280).

Por outro lado, a formação em situação profissional ou no posto de trabalho, com apoio personalizado baseado na didáctica profissional, permite ultrapassar a recordação mal sucedida da escola e autoriza verbalizações que as situações pedagógicas tradicionais inibem. Sem deixar a esfera do fazer, os trabalhadores envolvem-se (...) numa cultura técnica diferente, a do saber (Kirsch, 1990 in Lopes, 1994, p. 9), podendo mesmo, desta forma, contribuir para enriquecer o conteúdo do trabalho. É igualmente uma via de redução das desigualdades sociais e da exclusão social, ao contrário do que acontece com a formação tradicional que alimenta o processo de reprodução social.

A “pedagogização da empresa”, em que todos os trabalhadores da organização são formadores e formandos, exigindo, por isso, que todos saibam ensinar e aprender⁶⁸, tem a

⁶⁸ Os responsáveis directos têm nesta actividade um papel fundamental, quer no fornecimento das referências teóricas necessárias à formalização dos saberes, quer na sua capacidade de ensinar e de motivar os trabalhadores para a aprendizagem (Lopes, 1994, p.10).

vantagem de não separar as competências no trabalho do sentido que os trabalhadores dão à sua actividade. Permite uma aprendizagem a partir da prática de trabalho em que se procede a uma formalização dos saberes mobilizados – de forma consciente ou não consciente – pelos trabalhadores na sua actividade laboral. Trata-se de partir dos saberes utilizados na prática de trabalho e formalizá-los, conferindo-lhes as qualidades necessárias à antecipação, ao cálculo e à comunicação (Lopes, 1997, p. 6-7).

Deste modo, aprender implica sempre um ciclo com dois momentos interligados: o fazer, em que o que se sabe é investido na acção; e o saber, em que o que se sabe na prática é reelaborado a um nível superior de formalização (Lopes, 1997, p. 7). Estamos face ao que Malglaive designa, respectivamente, de circuito curto da dinâmica das competências, o qual é dominado pela inteligência prática, e de circuito longo dominado pela inteligência formalizadora⁶⁹ (1994; 1990).

A aprendizagem informal, decorrente da organização e do conteúdo da actividade de trabalho constitui uma das componentes dos percursos de aprendizagem dos sujeitos. A sua importância na formação dos elementos cognitivos necessários à mobilização de competências é tanto maior quanto a maioria das competências assim potenciadas não pode ser sistematizada, logo, não é transmissível noutra situação senão na actividade de trabalho. A acção investida de saber no local de trabalho cria novos saberes em uso decorrentes dos próprios erros e ensaios práticos, situações que contribuem para a evolução das competências dos sujeitos (Lopes, 1994, p. 8).

Sendo assim, a intelectualização do acto de trabalho como via de aprendizagem informal exige um tipo de organização do trabalho de carácter qualificante, nomeadamente através das redes de circulação da informação e dos processos de resolução colectiva de problemas (Lopes, 1994, p. 10).

A criação e desenvolvimento de saberes potenciadores de competências resulta de uma política global que implica uma organização do trabalho e respectivo conteúdo das actividades co-produtores de competências. Se, por um lado, as competências residem no seu exercício em actividade de trabalho, por outro, estas não são estáveis, evoluem e modificam-se, o que significa que as competências se têm de modificar, exigindo, por isso, constantes processos de aprendizagem individuais e colectivos. É neste sentido que se afirma que não é sobre os sujeitos que se deve actuar, no sentido da sua profissionalização, mas sobre o contexto organizacional e gestionário. Trata-se de uma “gestão por influência” que contribui para o

⁶⁹ Neste sentido, ensinar é apoiar-se na realização destes dois ciclos, encaminhando este sempre alicerçado nos saberes específicos ligados à acção de quem aprende (Lopes, 1997, p. 7).

desenvolvimento do conjunto de competências dos trabalhadores, ainda que não actue directamente sobre eles (Lopes, 1997). Uma actuação sobre o meio organizacional que, indo ao encontro das teses da organização qualificante e da aprendizagem organizacional, permite equacionar as condições organizacionais da aprendizagem como uma via directa para fomentar o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, como já foi oportunamente analisado.

CAPÍTULO 4

PARA UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A gestão das competências profissionais a que se dedica este capítulo procura reflectir sobre a transição do conceito de qualificação para o de competência, questionando o alcance da mudança em termos dos paradigmas de análise sociológica. Debate-se conjuntamente o paradigma da qualificação – discute-se o conceito e a sua heurística, salientando-se a sua pertinência analítica, em particular, no que se refere ao estudo das trajectórias profissionais. Segue-se a discussão acerca do conceito de competências, passando-se em revista algumas das diferentes propostas disciplinares sobre a problemática das competências. É a partir dos seus contributos que se formula a abordagem sociológica que se propõe nesta investigação dada a visibilidade teórica permitida, a qual permite elucidar algumas ocultações inerentes ao conceito de qualificação. Deste modo, opta-se por uma abordagem centrada nas competências no que se refere ao estudo do desempenho laboral quotidiano dos trabalhadores. Neste sentido, e sem se pretender ser exaustivo, analisam-se várias perspectivas disciplinares de análise das competências. A operacionalização da abordagem das competências é extremamente complexa dado estar-se face a processos que não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais.

O conteúdo cognitivo da actividade de trabalho é definido como o eixo central da análise das competências profissionais. Porém, a problematização analítica do conceito neste trabalho estende-se para além da vertente cognitiva relativa ao conteúdo cognitivo do trabalho, e reporta também a uma vertente diferenciadora ou de reconhecimento, a qual remete para as práticas de gestão dos RH, incluindo os modelos de gestão directa. Destaca-se a centralidade das práticas de gestão dos RH no modelo de competências, que resulta do seu impacto nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Termina-se este capítulo denunciando e discutindo as contradições do modelo de competências.

1. COMPETÊNCIAS: UM NOVO CONCEITO OU UMA MERA INOVAÇÃO TERMINOLÓGICA?

A problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico. No domínio científico, o conceito de competência sucede, quer histórica, quer teoricamente, o conceito de qualificação, amplamente desenvolvido e trabalhado no âmbito das problemáticas clássicas desta especialidade da Sociologia. A noção não é nova¹ e o seu uso não é recente. Porém, a intensidade da sua utilização na literatura sociológica e da Economia do Trabalho data dos anos 80², sendo hoje alvo de renovadas e diferentes utilizações no âmbito da sociedade da informação e da economia do saber. Nos domínios que interessam a este trabalho, o conceito de competências remete, por um lado, para as mudanças no sistema organizacional, gestor e técnico-produtivo das empresas, em particular da gestão dos RH e, por outro, para as novas condições de trabalho – profissionais e formativas – dos sujeitos, nomeadamente no interior das empresas. Responde às alterações verificadas nos sistemas de trabalho que implicam por sua vez uma adaptação dos RH às flutuações permanentes que caracterizam o período em causa (Dadoy, 1990 in Dugué, 1994, p. 276).

A abordagem das competências inscreve-se num movimento de reconceptualização da actividade de trabalho e das práticas de gestão dos RH. Todavia não questiona, nem renova, segundo Stroobants, o paradigma sociológico de análise das qualificações, na medida em que continua a apontar para a dedução da sua definição a partir da actividade de trabalho, alterando apenas os critérios formais de avaliação (1999). Da mesma forma, mantém como ponto obrigatório de toda a reflexão a referência ao modelo clássico da organização do trabalho, apesar de ratificar a crise do taylorismo, todavia questionando a sua natureza: trata-se

¹ Etimologicamente, o termo é originário do latim *compétentia* que significa o que está para vir, o que está para se manifestar (Hilla, 1994, p. 62).

² Stroobants (1999) salienta o facto de entre 1970 e 1989 se terem publicado na literatura francófona cerca de 60 trabalhos sobre a temática. Refira-se ainda os números temáticos dedicados ao assunto na revista *Education Permanente* (1998) e a intensidade com que a problemática aparece nos índices das revistas da especialidade, nomeadamente na *Sociologie du Travail, Work and Occupation* ou, ainda em Portugal, na *Organizações e Trabalho*, particularmente a partir dos anos 90 do século XX. Até então era a problemática das qualificações que dominava a produção sociológica.

de um discurso ou de uma prática, procede dos investigadores ou da indústria, é assunto da teoria científica ou do discurso social?

Considera-se neste trabalho que o conceito e o paradigma da competência apesar de não romperem totalmente com o prisma de abordagem que encara a qualificação, quer na sua acepção substantiva, quer relativista, propõem outros critérios de apreciação em que se deixa de separar a qualificação do emprego da qualificação do trabalhador, para além de permitir ultrapassar a vertente formal e taxinómica das qualificações. Para além disso, o deslocamento do interesse da qualificação para as competências dá origem a uma substituição de enfoque, participando na tendência mais geral que privilegia as representações locais dos actores, mais do que a análise das estruturas sociais (Stroobant, 1999, p 2).

Apesar da diversidade de usos do termo, verifica-se um consenso entre os autores que analisam a problemática das competências relativamente a dois aspectos: (i) a sua existência apenas em situação de trabalho, ou seja, as competências apenas se manifestam no exercício da actividade de trabalho, daí serem sempre competências em uso; (ii) as práticas cognitivas dos trabalhadores são necessárias, mas relativamente desconhecidas, não tendo nada em comum com as representações formais instituídas pelas classificações profissionais ou com as certificações escolares. Porém, as divergências acentuam-se no que se refere: (i) aos critérios de identificação destas práticas cognitivas, supondo que estes critérios são passíveis de explicitação; (ii) à natureza e ao alcance dos saberes que lhes estão subjacentes, excepto que são mais ricos, mais globais e mais complexos do que os exigidos em situações de trabalho em que imperava a OCT (Stroobant, 1999, p 3).

Argumentos a favor da mudança e outros a favor da continuidade paradigmática dependem sempre dos critérios adoptados, considerando-se porém, neste trabalho, que o conceito de competências se aproxima de uma assunção ontológica realista, quando comparado com o conceito de qualificação de carácter mais nominalista, ao definir-se como uma mescla entre as exigências dos empregos e as capacidades dos trabalhadores na prática das actividades de trabalho, bem como ao reconstituir, por um lado, a unidade entre trabalho real e prescrito, trabalho concreto e abstracto, trabalho intelectual e manual, cognição e acção e, por outro lado, ao integrar as dimensões implícitas, informais e tácitas, para além da qualificação formal do trabalhador. Não se trata, então, de uma mera substituição da palavra qualificação, nem de uma questão de moda, mas de uma mudança de leitura da realidade, uma deslocação de perspectiva que acompanha as transformações decorrentes do novo paradigma tecno-económico ou do novo modo de regulação que emergiu a partir do último quartel do século passado. Segundo Dugué (1994, p. 275), a noção de competência manifesta-se a par das

transformações dos saberes necessários à acção nas formas emergentes de organização do trabalho.

Como afirma Costa (2002), no domínio do senso comum, o conceito de competência é alvo do paradoxo que caracteriza as sociedades de informação, em que os novos conceitos que visam dar conta das suas especificidades e transformações se tendem a banalizar pela sua utilização mediática. Esta teria todas as vantagens se, de acordo com os princípios do conhecimento científico pós-moderno, se sensocomunizasse (Santos, 1988, p. 57), isto é, se se constituísse em senso comum esclarecido, o que não se tem verificado em relação ao conceito de competência que, ao invés de ser adoptado para dar conta de um novo sentido, tem servido para reproduzir velhos significados, perdendo desta forma as suas potencialidades heurísticas.

Neste trabalho, em ruptura com o conceito de competência do senso comum, que reproduz os valores economicistas das sociedades capitalistas baseados nas empresas que se configuram com base nos valores da meritocracia, procura-se fazer uma utilização rigorosa do conceito, de modo a torná-lo teórica e cognitivamente eficaz na produção de conhecimentos. Assim sendo, optou-se por recusar a utilização do conceito de competência apenas no singular, fazendo uso do conceito no plural, o qual não deixa de integrar o significado daquela utilização, mas ultrapassa-a.

A este propósito, há que salientar que alguns autores consideram os conceitos de competência e de competências como sinónimos, enquanto outros distinguem-nos. Zarifian e Le Boterf³, dois dos autores que são seguidos de perto nesta abordagem, postulam a perspectiva da diferenciação. Consideram que as competências remetem para o conjunto de recursos utilizados pelos sujeitos nas suas actividades de trabalho, tendo em conta o tipo de organização da produção e as condições de exercício do trabalho, e a competência para uma atitude social de responsabilidade e de envolvimento no exercício profissional. A opção por usar o conceito no plural justifica-se também pela problematização do conceito numa dupla vertente inseparável no seio das empresas, quando se trata de analisar a mobilização de competências na actividade de trabalho. A primeira vertente operacionaliza-se empiricamente a partir dos saberes e atitudes mobilizados pelos sujeitos na actividade de trabalho, os quais estão dependentes fundamentalmente das configurações organizacionais, que remetem para a organização e conteúdo da actividade de trabalho, mas também das configurações gestionárias. A segunda é operacionalizada em termos das práticas de reconhecimento do desempenho dos

³ Nomeadamente nas obras de 2001 e 1998a, respectivamente.

sujeitos, ou seja, tendo em conta as configurações gestionárias das empresas, mais concretamente os modelos de gestão directa e as práticas de gestão dos RH.

Nesta investigação, por competências, entende-se o resultado da relação estabelecida entre as práticas e capacidades cognitivas dos sujeitos (vertente cognitiva) e o seu reconhecimento (vertente diferenciadora) numa dada situação de trabalho, determinada por condicionalismos de ordem organizacional e gestionária (inspirado em Demailly, 1994). Assim, o conceito de competências no plural relaciona-se com o de competência no singular, este último sinónimo de profissionalismo no sentido do reconhecimento pelas empresas do envolvimento e implicação que os trabalhadores colocam no desempenho laboral. A competência é uma capacidade para combinar e fazer uso de recursos endógenos e exógenos, concretizando-se em saberes em uso. Só se faz sentir enquanto tal para os sujeitos, se reconhecida por parte dos outros com quem se interage, nomeadamente, os responsáveis directos e outros colegas de trabalho, dados os seus reflexos em termos do auto-conceito que os sujeitos constroem sobre si próprios. A capacidade de desempenho de uma actividade de trabalho depende dos saberes detidos pelos trabalhadores, mas também das suas condições de utilização, condições organizacionais e gestionárias, em que as primeiras determinam a possibilidade de utilização dos saberes e as segundas a vontade por parte dos seus detentores de as mobilizar em competências. A problematização analítica do conceito integra as seguintes vertentes: (i) a vertente cognitiva, relativa ao conteúdo cognitivo do trabalho: remete para as características em termos dos quatro eixos analíticos construídos para a análise da actividade de trabalho (o eixo técnico-organizacional, o eixo sujeito, o eixo relacional e o eixo condições materiais de exercício do trabalho), as quais estão na origem das competências accionadas e têm subjacentes os saberes detidos pelos trabalhadores (estes entendidos como resultado da confluência entre a trajectória de vida – profissional e educativa – dos trabalhadores e as exigências da actividade de trabalho); (ii) a vertente diferenciadora ou de reconhecimento, a qual remete para as práticas de gestão dos RH e modelos de gestão directa. Ambos estão na origem da existência ou ausência das práticas de valorização dos trabalhadores e contribuem, ou não, para a promoção de um desempenho competente. Por sua vez, este depende das práticas cognitivas dos trabalhadores, as quais são condicionadas por práticas de reconhecimento, particularmente por parte das práticas gestionárias.

O pressuposto básico adoptado na abordagem em curso é a concepção comum a vários estudos⁴ sobre a temática que definem as competências do ponto de vista da estrutura interna e da sua utilização externa, mas dando prioridade analítica, na elaboração teórica do conceito, a esta última dimensão (Costa, 2002, p. 8). Isto é, do ponto de vista empresarial considera-se que o modo de utilização externo das competências na actividade de trabalho (entenda-se a utilização pelas empresas) determina o seu desenvolvimento (estrutura interna dos sujeitos). Ou seja, privilegia-se teoricamente uma perspectiva de utilização das competências, do seu accionamento em situação, ou, se se quiser, um entendimento das competências chave do ponto de vista da prática social (Costa, 2002, p. 8) .

2. TRANSIÇÃO DO CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO PARA O DE COMPETÊNCIA

2.1. CONTEXTOS DA TRANSIÇÃO

Passadas três décadas da crise económica que assolou, desde os inícios dos anos 70 do século XX, as economias ocidentais, e a aceitação de que não se está mais face a uma crise conjuntural, mas diante de um novo modo de regulação económico e social marcado por novas características no domínio das relações de trabalho e de emprego, o conceito de competência torna-se central. A partir dos anos 80, a sua importância intensifica-se, como resultado das alterações da estrutura do emprego e das ocupações quer em qualidade, quer em quantidade, com fortes transformações na estrutura de qualificações, através do surgimento de novos empregos e profissões, da regressão e desaparecimento de outros, da escassez de determinadas qualificações e competências no mercado de trabalho e da obsolescência de

⁴ Durante as décadas de 1980 e 1990, o interesse pela análise das competências deu origem a diversos estudos extensivos e intensivos nos vários países. Sob direcção do Instituto Federal de Estatística Suíço com enquadramento da OCDE, desenvolveu-se entre 1998 e 2002, um projecto de natureza teórica *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations* (DeSeCo), que promoveu o confronto de perspectivas e questões entre as várias ciências sociais, de modo a estabelecer um quadro conceptual para a análise das competências. Neste projecto participaram os investigadores responsáveis pelos grandes inquéritos internacionais na área, peritos e especialistas, políticos, sindicalistas, dirigentes empresariais e altos funcionários de organismos internacionais. Deu origem a um documento de síntese em que permanecem muitas das controvérsias e dúvidas no que se refere à fundamentação teórica do conceito e à sua pertinência social, bem como quanto às possibilidades de operacionalização empírica das dimensões de análise equacionadas do ponto de vista teórico. Para um maior desenvolvimento, cf. Rychen e Salganick (2001).

outras, da instabilidade das relações contratuais e atipicidade das formas de emprego, etc. Assim, é no mercado de trabalho na confluência entre a procura de emprego por parte dos trabalhadores e a oferta de emprego por parte das empresas, que se equaciona o conceito de competências, envolvendo por arrastamento o sistema educativo e o sistema de relações industriais.

Dentro de um quadro de transformações ao nível do mercado de trabalho, pode dizer-se que os critérios de selecção dos RH pelas empresas tendem a deslocar-se das qualificações formais para as competências, ou seja, as exigências por parte das empresas fortalecem-se e, entre os RH qualificados, apenas acedem ao emprego e se distinguem os “competentes”. O critério não é mais a escolaridade, mas “ter capacidade para”, “ser capaz de” mobilizar efectivamente os saberes para um desempenho laboral eficaz. As competências pressupõem a qualificação do trabalhador, seja a partir da formação formal, seja da experiência profissional, mas definem-se sempre pela capacidade de mobilizar recursos pessoais ou adquiridos. A formação transmite saberes e a experiência permite acumular saberes, mas nada garante que os trabalhadores saibam mobilizar estes saberes em situação concreta. As competências distinguem-se exactamente pela mobilização dos saberes em situação de trabalho.

Desta forma, impõem-se novas exigências ao sistema educativo, e fundamentalmente ao sistema de formação profissional, aos quais se pede agora a preparação de perfis de banda larga, em que, para além dos saberes escolares teóricos e técnicos característicos do ensino tradicional, se munem os sujeitos de instrumentos transversais, que lhes permitam a aprendizagem de saberes procedimentais transmitidos na acção e orientados para a acção e saberes relacionais capazes de alargar as capacidades de interagir, comunicar e cooperar. Ganham, neste domínio, relevo as práticas pedagógicas activas de formação – a acção e o ensino experimental. A principal fonte de aprendizagem é o “fazer”, é a experiência profissional.

O modelo de qualificação baseia-se num sistema rígido, pouco flexível, de cariz taylorista, cuja aplicação se adequa a um período de crescimento, em que toda a mão-de-obra é absorvida, mesmo a mais desqualificada, por sistemas de trabalho fabris (Freire, 2001), em que se esperam acções de trabalho muito concretas que cumpram os modos operatórios previamente definidos. Porém, este sistema de trabalho começa a ser posto em causa aquando da crise das economias ocidentais, em que a parcelarização e especialização dão lugar à integração e diversificação e aos RH, agora mais qualificados; exige-se capacidade de fazer face aos imprevistos, à flexibilidade de actividades e à resolução de problemas. Mais do que ser qualificado, interessa agora saber combinar e utilizar, em cada contexto concreto da prática de

trabalho, esses saberes – é aqui que reside o conteúdo contingencial e combinatório das competências (Suleman, 2000, p. 85). É neste contexto que surge o conceito de competência associado a um novo mercado de trabalho.

Do lado dos poderes públicos, surge a preocupação em se envolverem na promoção de um esforço de antecipação na gestão do emprego e dos RH, bem como em responsabilizarem as empresas com esta nova função. As novas características da política de emprego e de educação orientadas por medidas pró-ativas no sentido de incentivar a empresarialidade são resultado do reconhecimento da importância das competências para aumentar a empregabilidade dos cidadãos, no sentido de encontrarem um emprego ou de se manterem no emprego.

O conceito de competência é, assim, rapidamente introduzido nas empresas, nos inícios dos anos 80, pois o discurso da gestão carecia de uma noção unificadora, uma unidade de avaliação única para a gestão racional dos RH, de forma a fazer face às decisões tomadas pelos homens das finanças e pelos engenheiros (Witte, 1994, p. 26). Apesar das críticas que acusam de economicismo as perspectivas de gestão dos RH que avaliam as competências dos trabalhadores pelo desempenho empresarial, estas têm vindo a contribuir para a tomada de consciência de que os trabalhadores são um dos recursos, ou o recurso fundamental, do qual depende o nível dos desempenhos de produtividade e de qualidade.

A definição rigorosa das actividades de trabalho torna-se insuficiente para fazer face às exigências crescentes de reactividade e, particularmente, de pro-actividade por parte do sistema empresarial. Uma definição excessiva pode tornar-se contra-produtiva, impedindo a capacidade de agir face ao aleatório e ao inédito. As empresas sentem necessidade de confiar, não apenas nos quadros, mas também nos trabalhadores do núcleo operacional, de forma a poderem contar com o seu profissionalismo na capacidade de enfrentar os acontecimentos. Segundo Le Boterf, esta é a justificação principal para o lugar-chave que as competências profissionais ocupam nas preocupações das grandes empresas, de tal modo que se pode considerar estar-se face a uma convergência de interesses entre estas e os trabalhadores. Os dirigentes tomam cada vez mais consciência de que a competência pode ser uma fonte fulcral na obtenção de uma vantagem competitiva (1998a, p. 12). Por seu lado, para os sujeitos, num contexto económico difícil onde o emprego se torna incerto, possuir um portfólio de competências e poder fazer valer-se dele é um trunfo não negligenciável, ainda que não suficiente. O capital de competências torna-se um recurso indispensável para os sujeitos gerirem da melhor forma a sua mobilidade profissional e a sua empregabilidade (Le Boterf, 1998a, p. 27). E o emergir da análise das competências está também estreitamente ligado ao

interesse actual em desenvolver-se processos de avaliação individuais e colectivos das competências, dadas as mudanças nos sistemas de gestão. É neste contexto que se considera, tal como Parlier (1995), que a noção de competência se enraíza nas reflexões e nas práticas de gestão dos RH, na medida em que permite compreender as evoluções em curso, acompanhá-las e desencadear as mudanças necessárias às novas realidades empresariais. Na linha dos trabalhos de Zarifian (2002a; 2001; 1998a), Parlier (1994, p. 95) postula que o conceito de competência, enquanto objecto da gestão, reflecte o imperativo de flexibilidade empresarial ao nível da gestão dos RH, nomeadamente de adaptação por parte dos RH às novas situações laborais e profissionais, dando origem a propostas de modelos normativos para a gestão de competências.

2.2. DA LÓGICA⁵ E DO MODELO⁶ DE QUALIFICAÇÃO AO DE COMPETÊNCIAS – OS PARADIGMAS DE ANÁLISE SOCIOLÓGICA

No domínio da Sociologia, o conceito de competência demarca-se dos conceitos que o precederam, fundamentalmente dos conceitos de qualificação do emprego ou do posto de trabalho e de qualificação do trabalhador.

Se se atentar na noção de qualificação, esta pode ser considerada como estando na origem das problemáticas que começaram a dar corpo à Sociologia do Trabalho. Esta especialidade da Sociologia, nascida no período pós Segunda Grande Guerra, surge de um contexto de reestruturação económica e de modernização do aparelho produtivo europeu.

O lugar preponderante da qualificação nos estudos sociológicos e, sobretudo, como afirma Dadoy (1990 in Dugué, 1994, p. 278), do seu reconhecimento, encontra-se associada a uma função reivindicativa e de oposição operárias à parcelarização do trabalho imposta pelo taylorismo: às funções simples e restritas que integram o desempenho laboral, correspondem categorias profissionais específicas que definem o enquadramento convencional de cada categoria no mercado de trabalho, funcionando como mecanismo de defesa dos trabalhadores. As técnicas de racionalização do trabalho e a produção em série resultantes da OCT evidenciaram fenómenos até então desconhecidos – a relação entre a evolução tecnológica e a substituição dos operários de ofício e qualificados pelos operários especializados foi motivo de denúncia da exploração capitalista da mão-de-obra por intermédio dos sociólogos clássicos,

⁵ O conceito de lógica de qualificação e de competência é usado para dar conta dos efeitos decorrentes da utilização destas noções nas empresas, nos domínios das configurações organizacionais e gestionárias.

⁶ O conceito de modelo de qualificação e de competência refere-se concretamente às práticas de gestão dos RH.

destacando-se os trabalhos de Friedmann (1946), Naville (1956) e Touraine (1955). Este último demonstra, contudo, a relatividade da situação *qualificacional* vivida em meados dos anos 50 ao tipificar os sistemas de trabalho. Considera a fase da produção em série, das máquinas e dos operários especializados como uma etapa transitória entre o sistema profissional de trabalho que o precede, onde o operário de ofício tem um lugar de destaque, e o novo sistema técnico de trabalho em que estava a emergir um “operário de painel”, detentor de uma qualificação profissional qualitativamente superior ao operário especializado e de natureza diferente da do operário de ofício. Braverman (1980), por sua vez, destaca uma tendência para um movimento de desqualificação da mão-de-obra operária, ao considerar que a divisão entre tarefas de concepção e de execução gera um esvaziamento do conteúdo técnico e científico do trabalho operário e, conseqüentemente, destrói o trabalho de ofício. Considera esta situação um traço particular do modo de produção capitalista que, tratando os homens como máquinas, assegura um controlo estrito por parte dos detentores do capital sobre o desenrolar do processo produtivo, gerando um movimento de degradação do trabalho humano.

Entretanto, nas últimas décadas, face às transformações profundas nos sistemas produtivos e nas políticas de gestão dos RH, a análise sociológica das qualificações e das suas transformações depara-se com dificuldades para dar conta dos novos fenómenos, apropriando-se a Sociologia de conceitos novos, entre eles, o de competência. Jones e Wood (1984 in Stroobants, 1999) tomam posição face à controvérsia em torno das ideias de Braverman, mostrando que a tendência para a desqualificação não é inelutável. Consideram que os teóricos do processo de trabalho que invocam esta tendência não previram a dimensão irreduzível da qualificação associada ao saber tácito (Jones; Wood, 1984, p. 420 in Stroobants, 1999, p. 4). A habilidade e a destreza mobilizadas em actividades de trabalho aparentemente rotineiras indicam o carácter, em parte arbitrário, do processo de etiquetamento das qualificações. Estes saberes tácitos, consubstanciados em truques, são, geralmente, subestimados no reconhecimento das qualificações. Segundo Jones e Wood (1984, p. 420 in Stroobants, 1999, p. 4), os saberes tácitos nunca podem ser inteiramente absorvidos pelos sistemas automatizados e informatizados, tendendo as empresas a tomar consciência disto e a começar a explorá-los, directamente na medida em que são economicamente rentáveis.

É no contexto social de intensificação de aplicação das TIC que, do ponto de vista teórico e particularmente no âmbito da Sociologia do Trabalho, se inicia a utilização do conceito de competência. Este ganha força em detrimento do conceito de qualificação, para dar conta quer da dimensão organizacional implicada na formação e desenvolvimento das mesmas, quer dos saberes de carácter informal e implícito que o conceito de qualificação

“obscurece”, nomeadamente os saberes relacionais. Assim sendo, o paradigma de análise das competências vai permitir estudar a introdução e difusão das TIC e de novos métodos de organização e de gestão da produção, ao integrar novos requisitos no domínio dos saberes, em termos do seu processo de construção, do seu conteúdo e da sua natureza. Em suma, permite dar sentido ao alargamento do campo de saberes requeridos aos trabalhadores do núcleo operacional das empresas no seio do estado actual das práticas da actividade de trabalho e, simultaneamente, alerta para a necessidade de se adoptarem medidas concorrentes à sua gestão. Daí, a transição entre a lógica e o modelo da qualificação para o da competência.

É dentro desta linha que se destaca Zarifian (1994), sociólogo francês que vem desenvolvendo a sua actividade de investigação no seio deste paradigma. O autor argumenta que, por um lado, a qualificação não se reduz ao conjunto de saberes detidos pelos sujeitos e utilizados na actividade profissional, na medida em que esta abordagem ignora o papel da organização; por outro lado, a concepção de qualificação do emprego exclui a possibilidade dos indivíduos modificarem e modelarem o conteúdo da actividade de trabalho como resultado da sua acção; finalmente, a concepção de qualificação do trabalhador impõe o impasse do não reconhecimento dos saberes detidos pelos sujeitos, mas não utilizados no âmbito do emprego ocupado e da organização onde se inserem. As noções de qualificação do trabalhador e de posto de trabalho (ou emprego) remetem para uma lógica prescritiva e objectivada, típica dos modelos taylorista e fordista de organização do trabalho e de gestão dos RH, adaptados a uma envolvente estável. À nova noção subjaz uma lógica dinâmica, flexível e de instabilidade que faz apelo à competência dos trabalhadores, dada a necessidade de gerir a incerteza e a imprevisibilidade das situações profissionais (Valente, 1999, p. 8).

Nos discursos científicos acerca das competências adquirem pertinência os dispositivos de análise dos processos de trabalho reais e dos saberes concretos accionados, saberes estes não mais tipificados em termos disciplinares, de diplomas ou de experiência profissional. O objectivo não é apenas definir perfis teóricos de postos de trabalho, mas construir algoritmos de modo a descrever o trabalho real, concretamente desenvolvido pelos trabalhadores, pois é este que permite compreender as competências mobilizadas pelos sujeitos.

Em termos teóricos, e não tanto quanto desejável ao nível da prática empresarial, surgem progressivamente novas abordagens que utilizam menos a noção de posto de trabalho, associada à lógica da qualificação, preferindo designações mais abertas e flexíveis tais como as de emprego-tipo estudado na sua dinâmica (ETED) (Mandon, 1990) ou de emprego de geometria variável (Le Boterf, 1998a). Substitui-se, nomeadamente, o conceito de tarefa pelo conceito de acontecimento, como propõe, por exemplo, Zarifian (1996a; 1996b).

Passar de uma lógica dos postos de trabalho para uma lógica de “emprego-tipo”⁷ ou de “emprego de geometria variável”⁸ remete para a lógica das competências, a qual permite reforçar a incitação ao seu desenvolvimento e abrir novas perspectivas de evolução profissional. De facto, na lógica dos postos de trabalho, a qualificação do indivíduo depende do posto que ocupa. Para modificar a sua qualificação, os sujeitos deviam mudar de postos de trabalho dado que as progressões de carreira se processavam por antiguidade no seio de um posto de trabalho ou em função dos postos deixados vagos. Na lógica das competências, a qualificação do sujeito depende do seu perfil de competências e para mudar a qualificação os sujeitos têm de desenvolver os seus saberes e mobilizá-los em competências, sem que isso implique necessariamente uma mudança de posto de trabalho.

Segundo Dugué (1994, p. 277), as competências resistem à categorização. Pertencendo ao domínio do “ser”, estão ligadas à esfera mais íntima dos sujeitos, prestando-se pouco à objectivação. Pelo contrário, a qualificação, ao pertencer ao domínio do “ter”, pode ser mais facilmente medida, classificada e hierarquizada. É seguindo este tipo de raciocínio que se considera a qualificação como pertencendo ao domínio do colectivo e do institucional e a competência ao domínio individual e do contingente. A qualificação assume um lugar privilegiado nas relações entre sistema educativo, sistema produtivo e sistema de relações profissionais, ao proporcionar grelhas de classificação que, respectivamente, apontam para as três vertentes do conceito: qualificação do trabalhador, qualificação do posto de trabalho (ou do emprego) e qualificação convencional. As competências, por sua vez, mais ligadas à acção dos sujeitos ou dos colectivos numa determinada actividade concreta de trabalho, são reconhecidas e desenvolvem-se na intercepção dos percursos de socialização, formação e experiência profissional (Valente, 1999, p. 8). Ao serem definidas como uma relação entre os sujeitos e a actividade de trabalho, são dificilmente inventariadas fora dos contextos laborais locais.

⁷ Em Mandon, “o emprego-tipo estudado na sua dinâmica” (ETED) remete para uma nova unidade do emprego, construído a partir da antiga noção de emprego-tipo. Trata de actividades essencialmente variáveis e evolutivas no seio das empresas, resultado de constrangimentos diversos. Reagrupa situações individuais que apresentam uma especificidade pelas suas grandes atribuições de base, procedimentos e metodologias postas em prática, bem como pela finalidade prosseguida pelos titulares dos empregos (1990, p. 21-22).

⁸ Le Boterf usa a designação de “emprego de geometria variável” para se referir a empresas onde os trabalhadores dispõem de capacidade para moldar os contornos do emprego em constante mudança. O conteúdo do emprego é progressivamente definido pelos seus titulares (1994).

Da mesma forma, ao contrário do conceito de qualificação que, assumindo uma vertente convencional por um lado, e classificatória, por outro, tem os seus usos legitimados legalmente segundo modalidades regulamentares, a competência permite evidenciar os efeitos de julgamentos sociais individualizados, resultado de práticas concretas e situacionais de gestão dos RH. A construção social das competências é demonstrada pelos efeitos de etiquetagem e rotulagem que reconhecem ou não os saberes detidos pelos sujeitos no seio de determinada organização. Continua pois a ser atravessada por jogos estratégicos dos diversos actores sociais, apesar da sua aparente e desejada objectividade. É neste sentido que Stroobants (1999) postula a não ruptura com os princípios de análise do paradigma das qualificações. Porém, o cerne analítico desloca-se agora dos diplomas e respectivo estatuto social para as competências efectivamente mobilizadas e respectivos processos de aquisição, estimulação e desenvolvimento na sua dupla vertente cognitiva e de reconhecimento. É este o entendimento do conceito neste trabalho.

Todavia, a introdução do “novo” conceito vai criar uma certa instabilidade conceptual dadas as múltiplas acepções teóricas e aplicações práticas de que vem sendo alvo (Valente, 1999, p. 7). Esta incerteza reflecte a própria natureza do conceito de competências, na medida em que se conhece muito pouco acerca das actividades cognitivas dos trabalhadores e, paralelamente, apenas existe um acordo precário quanto aos critérios de interpretação das mesmas, quer no que diz respeito à sua natureza, quer à sua amplitude, quer ainda à influência sobre elas exercida pelas variáveis organizacionais, psicossociais e mentais.

3. O PARADIGMA DA QUALIFICAÇÃO⁹

3.1. PERSPECTIVA TRIDIMENSIONAL DO CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

O paradigma sociológico de análise da qualificação é marcado por um amadurecimento teórico, em que à análise substantiva do conceito, a primeira problematizada na especialidade, se veio acrescentar uma análise relativista. Aquela remete para o conteúdo das qualificações, enquanto esta perspectiva a qualificação como um processo de categorização social. É assim

⁹ Seguiu-se de perto nesta exposição a problematização construída pela autora na dissertação de mestrado. Cf. Parente (1995, p. 30-35).

que o conceito sociológico de qualificação contempla três dimensões fundamentais já mencionadas: a qualificação do trabalhador, do emprego e a convencional.

Neste trabalho, em continuidade com investigações anteriores¹⁰, considera-se que aquelas dimensões se encontram intimamente relacionadas entre si com os sistemas que as produzem e constróem. Segue-se por isso a proposta da abordagem societal, considerando-se o mercado de trabalho como um espaço profissional centrado na produção das qualificações por via dos sistemas sociais onde os sujeitos estão inseridos, em que se articulam de modo coerente factos educativos (característicos do sistema educativo), factos de organização (característicos da divisão hierárquica e funcional do trabalho) e factos industriais (característicos do sistema de relações profissionais). É no seguimento desta perspectiva que é possível avançar com a problematização das três dimensões da qualificação em termos sistémicos, isto é, considerando, respectivamente, ainda que não linearmente, a determinação do sistema educativo, 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, p. 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 (Lopes, 1990, p. 92).

A qualificação do trabalhador remete para os conhecimentos e capacidades detidos pelos trabalhadores. Decorre da formação geral e profissional, assim como da sua experiência ao longo da trajectória educativa e profissional. Nesta dimensão, assumem um papel relevante os processos de formação e de aprendizagem¹¹ veiculados pelo sistema educativo. Saliente-se o facto de não se partilhar 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; Vernières, 1985, p. 165) e à construção da cidadania. Bourdieu e Boltanski (1975, p. 96) salientam inclusive o facto de o sistema educativo deter um papel reprodutor da posição dos agentes na estrutura social, e não apenas de produção da força de trabalho qualificado, tendo assim uma certa autonomia em relação ao sistema produtivo.

¹⁰ Cf., nomeadamente, Parente (1995) e Parente e Veloso (1991).

¹¹ É de salientar que nem todos os processos de formação (formais e informais) se traduzem em processos de aprendizagem e, portanto, na produção de novos ou renovados saberes. O que está em causa é justamente a diferença entre ensinar e aprender, pois nem sempre aquilo que é transmitido é aprendido.

Porém, o sistema educativo pode deter um papel modelador e antecipador de perfis profissionais, logo condicionador das próprias necessidades das empresas e dos seus ambientes tecnológico, organizacional e gestor. Todavia, este papel implica um diálogo entre os dois subsistemas, o que nem sempre acontece, traduzindo-se no desfasamento entre a produção de saberes e a sua utilização. É neste sentido que hoje as 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 de saberes. Reclama-se, então, que o sistema educativo dote os sujeitos de uma formação de base que lhes permita acompanhar os diferentes processos de transmissão de saberes desenvolvidos e propostos pelas empresas, bem como 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, ao potenciar o seu grau de empregabilidade. Não é por isso aconselhável nem uma ruptura nem uma adequação estrita, entre sistemas educativo e produtivo, mas sim uma complementaridade enriquecedora.

É no mercado de trabalho que se irão estruturar as relações entre os sistemas educativo e produtivo na formação e gestão das qualificações. As empresas têm, neste domínio, um papel decisivo, em particular quando se está 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 opção teórica deste trabalho 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 na relação de trabalho e de emprego os saberes detidos e utilizados pelos trabalhadores face às situações concretas de trabalho, os quais 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 com base em saberes transmitidos em espaços produtivos concretos. As empresas têm tendência para reconhecer apenas a qualificação útil do trabalhador, isto é, aquela que se revela funcional para o seu processo produtivo e que é utilizada no mesmo. O que está aqui em causa é a centração das empresas na qualificação do emprego, a segunda dimensão destacada no conceito de qualificação, bem como o problema da sua certificação.

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, p. 68) em determinado posto de trabalho. Está directamente associada à organização do trabalho no interior das empresas, sendo condicionada, designadamente, pelas estratégias dos dirigentes ao

nível das escolhas tecnológicas (par produto/processo) e de modelos de produção (par produto/mercado) decorrentes do sistema produtivo, bem como das estruturas organizacionais e gestionárias.

Até aos anos 50 predominaram as teses que defendiam o determinismo tecnológico. Com o contributo da Escola Sócio-técnica tornou-se consensualmente aceite que a técnica é um factor contingente mas não determinante na configuração da organização do trabalho, logo, na definição dos conteúdos das actividades de trabalho e dos perfis profissionais necessários para os desempenhar. Por um lado, a organização do trabalho reflecte as estratégias organizacionais e gestionárias das empresas, normalmente decididas unilateralmente pelos dirigentes. É igualmente em função daquelas que são definidos os conteúdos da actividade de trabalho e as diferentes práticas ao nível dos 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, p. 34). Da mesma forma, os processos de formação no interior das empresas, criadores de dinâmicas de ensino e de aprendizagem de saberes são contingentes com a organização do trabalho e com os modelos de gestão. Se assim é, reside nas empresas o poder de influenciarem a aquisição e o desenvolvimento, mas também de reconhecimento e de valorização dos saberes que os trabalhadores dispõem ou adquirem e que utilizam em situação de trabalho, tanto mais quanto se equacionar as empresas enquanto “mercados internos de trabalho”, nos quais se particularizam os processos de gestão das qualificações e, conseqüentemente, das trajectórias profissionais dos trabalhadores. Por outro lado, neste processo, as empresas vêem igualmente as suas opções em termos de organização do trabalho limitadas às qualificações dos trabalhadores disponíveis no mercado local 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.

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, 1979, p. 167).

Os postos de trabalho são sempre objecto de lutas permanentes porque condicionam o lugar ocupado pelos sujeitos na estrutura social; estes, por sua vez, também por ela são condicionados.

Estas lutas fazem sentir-se designadamente na vertente convencional da qualificação. Esta remete para a terceira e última dimensão do conceito de qualificação, a qual se traduz numa classificação oficialmente reconhecida nos processos de negociação colectiva. Consubstancia-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.

A qualificação convencional é particularmente importante na determinação das grelhas salariais. Inversamente ao raciocínio neoclássico, em que os salários dependem do jogo da oferta e da procura no mercado de trabalho, é hoje aceite que os salários resultam de processos sociais conflituosos, de lutas 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 de remunerações das empresas constituir uma vertente fundamental nas práticas 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 das regras remuneratórias, 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 influentes nos conteúdos dos contratos de trabalho, nas categorias profissionais dos trabalhadores, nos conteúdos dos empregos e nas condições de exercício do trabalho. Consubstanciam-se em processos de elaboração de classificações relativos quer à qualificação do trabalhador, quer à do emprego, aos níveis nacional e sectorial, com repercussões nos processos de classificação/desclassificação/reclassificação dos sujeitos 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 emprego¹². Para os trabalhadores, o cerne da luta

¹² Em Portugal, dispõe-se 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 (Decreto-lei n.º

das classificações são as questões de ordem salarial. Pretendem o reconhecimento da sua qualificação real, mas também procuram sinais de distinção de estatuto e de prestígio sociais. Para os empregadores, o ponto fulcral da negociação é, para além do problema salarial em que se pretende remunerar apenas a qualificação real útil (Freysenet, 1978, p. 68), a possibilidade de flexibilização na gestão dos RH, particularmente no domínio da definição de funções atribuídas a cada categoria profissional.

As empresas com padrões mais actualizados de gestão dos RH, concebem 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 empresa¹³. Daqui resultam os designados sistemas de *appellations-maison* (Stroobants, 1993, p. 74), 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 (Stroobants, 1993, p. 75).

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; Boltanski, 1975, p. 105-107)¹⁴.

Está-se face ao conceito de qualificação agora perspectivado em função do reconhecimento societal, o que remete para a teia de relações sociais que se estabelecem entre os sujeitos. Estas perspectivas, comumente apelidadas de relativistas, vêm salientar a dinâmica conflituosa em que assenta o reconhecimento da qualificação, referenciando as lutas salariais e de etiquetagem social subjacentes aos processos de categorização social. Na realidade, na análise das trajectórias profissionais dos sujeitos, 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 das empresas.

121/78. D.R. I Série. (78.06.02)) e a classificação nacional das profissões (IEFP/MESS, 1994). Para um maior desenvolvimento cf. Parente (1995, p. 33-35).

¹³ 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 cf., nomeadamente, Repartição Internacional do Trabalho (1987).

¹⁴ Para um maior desenvolvimento da problemática sociológica inerente às taxonomias sócio-profissionais cf., designadamente, Desrosières e Thévenot (1988), Pinto (1985) e Queirós (1991).

Naville (1956) 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 for a duração da sua aprendizagem. Este é um dos critérios que explica a origem das promoções por antiguidade, cada vez mais questionadas no âmbito do modelo de competência. Em segundo lugar, a classificação dos empregos, à qual corresponde uma hierarquia 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, p. 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 (Rolle; Tripier, 1978, p. 214), consubstanciadas na divisão do trabalho. Na perspectiva dos autores, o sistema educativo 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 educativo, por intermédio da valorização de títulos raros. Ora, a valorização de determinados diplomas 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 excluídas dos processos de escolarização até aos anos 60 do século XX, 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 sujeitos 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 educativo.

As classificações 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, da mesma forma que a interdependência e a complementaridade entre eles são mais vincadas na fase de desenvolvimento técnico e económico que caracteriza as sociedades actuais – isto 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, p. 149).

3.2. TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS E EDUCATIVAS¹⁵ – UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

Como vimos, o conceito de qualificação é uma variável fundamental de análise do mercado de trabalho¹⁶, e nesta investigação em particular, na análise de trajectórias profissionais e educativas, na medida em que permite apreender, tal como afirma Gambier e Vernières, os processos de produção (...), utilização (...) [e] reconhecimento da qualificação (1985, p. 158).

Deste modo, optou-se por adoptar o conceito de qualificação com o objectivo de avaliar as trajectórias¹⁷ profissionais e educativas, tendo presente que o carácter dinâmico que o conceito proporciona permite acompanhar, de acordo com critérios formais, o percurso sócio-

¹⁵ A problemática das trajectórias foi abordada pela autora noutro trabalho onde se procedeu ao estado da arte acerca da matéria do ponto de vista teórico e metodológico, no âmbito da Sociologia e da Economia. Deste modo, não se retoma aquela análise, salientando-se neste trabalho apenas os aspectos estruturadores da análise das trajectórias, bem como as especificidades assumidas neste caso particular. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 99-102; 281-287).

¹⁶ As teorias do mercado de trabalho foram igualmente analisadas pela autora noutro trabalho. Neste, procedeu-se a uma análise exaustiva da evolução teórica da problemática nos domínios económico e sociológico e reteve-se os seus contributos para a análise das trajectórias profissionais e educativas e do tipo de inserção profissional no mercado de trabalho. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 16-30).

¹⁷ A metodologia de análise das trajectórias seguida vem sendo desenvolvida e validada em outras investigações por uma equipa de investigadores, onde se integra a autora. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995); Gonçalves, Parente e Veloso, coords. (1996); Gonçalves, Parente e Veloso (2001).

profissional e educativo dos sujeitos no mercado de trabalho, incluindo as situações de desemprego, bem como o exercício de actividades profissionais complementares.

Na análise das trajectórias profissionais, o conceito de qualificação procura apreender o carácter mais ou menos enriquecedor do conteúdo do trabalho desempenhado pelos trabalhadores, analisando, deste modo, a dimensão qualificação do desempenho laboral. A esta, são acrescentadas três vertentes analíticas da relação salarial que permitem apreender as dimensões vínculo jurídico contratual, carreira e remuneração individual e colectiva das trajectórias profissionais numa perspectiva longitudinal¹⁸. Do ponto de vista das trajectórias educativas, equacionam-se as duas vertentes da formação, isto é, a formação escolar e a formação profissional, excluindo-se desta análise os processos de aprendizagem informais, que, pela sua natureza implícita e ocorrência na actividade de trabalho, não são operacionalizáveis a partir das informações objectivas recolhidas para uma análise de trajectórias¹⁹. É esta relação entre a escolaridade formal e a frequência de formação profissional de cariz formal que permite aferir a dimensão da qualificação do trabalhador.

Na realidade, ainda que conferindo às competências mobilizadas pelos sujeitos um papel central nesta pesquisa, as trajectórias profissionais e educativas não assumem um papel secundário. Por um lado, estas são consideradas determinantes daquelas ao reflectirem o passado dos sujeitos, os constrangimentos estruturais a que estiveram e estão expostos e o seu *habitus* (Bourdieu, 1980 b); por outro, porque o que está sempre em causa neste trabalho, não é apenas a mobilização das competências, mas igualmente, os processos que se situam a montante, particularmente os processos de produção de saberes, bem como os processos a jusante de reconhecimento e valorização das mesmas, enraizados formalmente nas trajectórias profissionais e nas trajectórias educativas, por outras palavras, significa que as competências, apesar de se concretizarem numa determinada acção laboral concreta, situacional e temporalmente definida, são resultado de um processo de aprendizagem desenvolvido ao longo da trajectória sócio-profissional e educativa dos sujeitos.

¹⁸ V. no anexo 8.P a metodologia de análise das trajectórias profissionais do ponto de vista dos pressupostos teórico-metodológicos accionados, nomeadamente a diacronia e a sincronia do conceito, a sua operacionalização e a aferição dos tipos.

¹⁹ A análise das trajectórias profissionais e educativas foi realizada através de um exercício retrospectivo dos sujeitos, em que se pedia para se recordarem de determinados momentos da sua vida profissional e educativa em relação a um conjunto de *itens*, tanto quanto possível, objectivos (v. anexo 5.P – entrevista estruturada aos trabalhadores) e sobre os quais forneceram as representações que no momento actual detinham sobre os mesmos.

Neste trabalho, a trajetória é definida 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; Dubar (dir.), 1992, p. 149). Optando por este tipo de perspectiva, o conceito de trajetória 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; Dubar (dir.), 1992: 146).

Assim equacionado, o conceito de trajetória permite abarcar a história sócio-profissional e educativa dos sujeitos numa perspectiva dinâmica em que se cruza o passado biográfico, escolar, formativo e profissional com a situação profissional presente, bem como com as perspectivas de futuro. Paralelamente, este conceito permite dar conta dos constrangimentos estruturais económicos e sociais que foram moldando o percurso, nomeadamente as oportunidades de acesso à educação e ao primeiro emprego, assim 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.

O conceito de trajetória é assim usado para dar conta da evolução dos percursos sócio-profissionais e educativos dos trabalhadores, remetendo para uma análise dinâmica, composta por situações estáticas, num longo período da vida dos sujeitos. Permite acompanhar o percurso educativo e profissional dos indivíduos, desde a saída da escola até à sua entrada na vida activa e à sua situação profissional actual, incluindo a passagem por situações formativas e de desemprego.

Em ambos os domínios profissional e educacional, integra-se uma análise evolutiva e diacrónica que se compõe, por sua vez, de uma análise de um conjunto de situações estáticas e sincrónicas. Nesta última vertente, atende-se: (i) às características das dimensões das trajetórias profissionais para cada uma das situações de emprego por que transitaram (trajetória profissional externa) e para o conjunto de situações profissionais vividas nas empresas onde desempenham actualmente a sua actividade de trabalho (trajetória profissional interna); (ii) às características das trajetórias educacionais em termos do nível escolar atingido e de cada uma das situações formativas vividas; (iii) às diferentes situações de desemprego vivenciadas; (iv) à dedicação, actual ou passada, a actividades profissionais complementares.

A instabilidade dos momentos da entrada na vida activa e a permanência dos trabalhadores em situações de precariedade e de desemprego, que caracterizaram sobretudo os jovens nas últimas décadas do século XX, fizeram deslocar a problemática das trajetórias de inserção no mercado de trabalho para as de transição. O discurso teórico da inserção desenvolveu-se num contexto de pleno emprego, em que os sujeitos abandonavam o sistema

de ensino integrando-se, de imediato, num emprego em que permaneciam frequentemente durante toda a sua vida profissional. Face à intensificação dos fenómenos de desemprego e precariedade do emprego, surgem fluxos diferenciados no mercado de emprego agora caracterizados pela vivência de situações cíclicas de emprego, desemprego, formação e inactividade, que invalidam aquela abordagem. Os conceitos de transição ao trabalho e de trajectórias de transição afiguram-se mais adequados para dar conta das actuais trajectórias profissionais no mercado de trabalho, em que a análise se centra no movimento de transferência, sem referência ao ponto final (Esteves, 1988, p. 25), onde as empresas assumem um papel determinante. O discurso teórico da transição, proposto nomeadamente por Rose (1996; 1982), revela as limitações da teoria do capital humano acerca dos custos de oportunidade que o investimento em educação e formação representam²⁰, na medida em que os diplomas são agora uma fraca garantia de inserção. São a especificidade dos activos, associada aos modos de gestão da mão-de-obra postos em prática pelas empresas, que adquirem um estatuto determinante do tipo de trajectórias dos sujeitos.

Na análise proposta, considera-se que as trajectórias dos trabalhadores implicam ter em conta as diferentes situações de emprego, desemprego e formação vivenciadas, as quais são 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, não se negligenciando porém as variáveis biográficas, das quais se destaca a origem social de classe.

De forma a reter-se os efeitos estruturais sobre as trajectórias profissionais e educativas, enquadra-se a análise no âmbito da proposta do sistema de emprego de Rodrigues (1988b)²¹ – 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 condicionantes estruturais ambientais, isto é, aos vectores estruturadores do lado da oferta e do lado da procura de emprego²², bem como de variáveis macro-económicas e macro-sociais²³.

²⁰ Para um maior desenvolvimento da teoria do capital humano, cf. nomeadamente Becker (1983).

²¹ Uma proposta teórica e analítica de síntese acerca do funcionamento do mercado de trabalho. Para um maior desenvolvimento, cf. Rodrigues (1988b).

²² A título de exemplo, refiram-se do lado da oferta de emprego os processos de produção, os tipos de empresas, as estruturas qualificacionais, os modelos de organização, as categorias produtivas e as componentes da procura final; e do lado da procura, as políticas de emprego e segurança social, a lógica do sistema educativo, as modalidades de gestão da população emigrada (Rodrigues, 1988b, p. 61).

²³ Entre as variáveis macro-económicas, assumem relevo as condições básicas de valorização e realização do capital e de reprodução geral do sistema económico (Rodrigues, 1988b, p. 62); e entre as macro-sociais, os tipos

As interacções entre a oferta e a procura de emprego, assim como entre os subsistemas que os compõem não são nem lineares, nem pré-determinadas, na medida em que existem, por um lado, fontes de autonomia e, por outro, efeitos em cadeia e de retroacção de uns sobre os outros. O sistema de emprego não é, então, um sistema auto-regulado nem por mecanismos mercantis, nem institucionais da parte do Estado, a sua regulação é auto-organizadora (Rodrigues, 1988b, p. 4) derivada de relações de cooperação e de conflito entre agentes institucionais que, através da sua acção, sustentam o equilíbrio dinâmico do sistema. Este equilíbrio é mediatizado por estruturas económicas e sociais que se exprimem nas estratégias e comportamentos dos agentes institucionais e dos sujeitos individuais. Nesta dinâmica entre a procura de emprego (por parte da população) e a oferta de emprego (por parte do sistema produtivo) prefigura-se uma “interacção dominada”, na medida em que a oferta domina a procura devido ao poder de selectividade e de mobilização. Não é que os indivíduos não detenham uma margem de liberdade e de autonomia nas suas escolhas, desenvolvendo estratégias próprias que não são necessariamente constrangidas pelo sistema produtivo, todavia, o grau de sobredeterminação depende do capital económico, social e cultural de que são detentores. Isto é, os sujeitos mobilizam recursos e desenvolvem jogos e estratégias implícitas, assim como lutas e negociações explícitas com objectivos diversos de classificação e de reclassificação social, embora sempre constrangidos, em maior ou menor grau, pelo modos de gestão de mão-de-obra que, em última instância, representam a lógica de reprodução do capital.

Deste modo, postula-se que as trajectórias no mercado de trabalho são determinadas por “filtros” ou mediações sociais, em que se destacam: (i) a origem e as desigualdades sociais de acesso à educação/formação e de entrada na vida activa, sendo esta última determinada pelas referidas desigualdades; (ii) os empregos ocupados pelos indivíduos ao longo do seu percurso profissional na medida em que, sendo as trajectórias essencialmente “construtivistas”, os saberes adquiridos num emprego são determinantes das possibilidades de transferibilidade para outros (adaptado de Lopes, 1993, p. 142); (iii) as estratégias das empresas no domínio das práticas de gestão dos RH, visto determinarem o tipo de relação de trabalho e de emprego de que os trabalhadores são alvo e o tipo de integração profissional mais ou menos qualificante, condicionando as suas atitudes face ao trabalho/emprego; (iv) os projectos sócio-profissionais futuros dos indivíduos que, influenciados pelo sistema educativo

de famílias e as modalidades de cultura e de poder (no seio dos empregadores, do aparelho de estado e do movimento sindical), bem como o sistema de relações profissionais (Rodrigues, 1988b, p. 61).

em sentido lato²⁴ (Rodrigues, 1991b, p. 122), são importantes no seu posicionamento no plano simbólico-ideológico face ao mercado de trabalho (Parente, 1995, p. 99). Atribui-se, contudo, um papel determinante aos 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, p. 60), os quais adquirem contornos diferenciados de acordo com as especificidades territoriais. Saliente-se que de acordo com esta abordagem o território não é uma variável neutral²⁵, mas uma variável explicativa e introdutora de “imperfeições” nas dinâmicas da oferta e da procura do sistema local de emprego. Assim sendo, os modos de gestão da mão-de-obra são equacionados neste trabalho em termos espaciais/territoriais, pois as empresas delineiam as suas estratégias de gestão dos RH em função das qualificações disponíveis e das estratégias das outras empresas no interior do sistema local de emprego e, portanto, em interação com os outros subsistemas locais: sistema educativo, sistema produtivo e sistema de relações profissionais (Parente, 1995, p. 27).

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 organização (Paul in Coutrot; Dubar, dir., 1992, p. 149), estrategicamente modelados pelos mesmos. Deste modo, trata-se de um conceito que não entra em linha de conta com as possibilidades de evolução e regressão profissional dos sujeitos ao longo da sua história de vida, decorrentes da passagem involuntária entre, por exemplo, situações de emprego, desemprego e formação pelas quais transitam e que implicam uma mobilidade, muitas vezes involuntária, entre organizações. Os sujeitos mudam de profissão, função e/ou organização e o seu percurso profissional é irregular em termos do estatuto profissional detido, da situação na profissão e da condição perante o trabalho. Se, para os percursos de alguns quadros superiores considerados estratégicos para o negócio das empresas, tem toda a pertinência assumir o conceito de carreira, porque as empresas tendem a gerir estes activos específicos, cada vez mais, a partir de planos individualizados de carreira e os próprios sujeitos detêm uma margem de autonomia razoável na gestão da sua vida profissional (fazendo valer as suas

²⁴ Na perspectiva de Rodrigues (1991b, p. 122), o sistema educativo em sentido lato refere-se às cadeias de aprendizagem onde o indivíduo se encontra inserido, isto é, o sistema educativo, a família, os meios de comunicação social e as organizações empregadoras, entre outras.

²⁵ Como é, por exemplo, concebido nas teorias económicas clássicas e neoclássicas do mercado de trabalho.

qualificações no mercado de trabalho), no caso dos trabalhadores do núcleo operacional estas possibilidades são muito mais escassas.

Tendo como propósito analisar a totalidade do percurso sócio-profissional e educativo dos sujeitos do núcleo operacional, incluindo o anterior à sua admissão para as empresas onde se encontram actualmente a exercer a sua actividade profissional, o conceito de carreira é demasiado restrito, pois limita a análise a uma profissão no interior duma empresa, ao mesmo tempo que secundariza os constrangimentos que as empresas impõem aos trabalhadores do núcleo operacional em termos de práticas de gestão dos RH. Ora, para estes trabalhadores, a carreira no interior das empresas tende a ser marcada pelo critério antiguidade (Monchatre, 1990, p. 9) em que, por determinação dos automatismos dos IRCT, os trabalhadores têm pré-determinada uma evolução ascensional, em termos de graus, no interior da categoria profissional que integram, e aos quais correspondem níveis de progressão da remuneração salarial-base. Esta foi a utilização dada neste trabalho ao conceito de carreira. Definido como uma das dimensões de análise das trajectórias profissionais, permite aferir a evolução dos trabalhadores no seio da categoria profissional de pertença.

Da mesma forma, o conceito de carreira menospreza o papel do futuro profissional esperado pelos sujeitos, o qual pode ter um papel decisivo nas suas trajectórias profissionais, consoante as oportunidades surgidas e as possibilidades de escolha. Ainda que não trabalhados com intensidade das informações objectivas captadas no âmbito das trajectórias profissionais e educativas, procurou-se ter em conta os projectos profissionais e formativos dos trabalhadores como condicionadores, em diferentes graus, do presente e do futuro profissional dos indivíduos. Concede-se-lhes uma margem de autonomia relativa, ao considerar-se que estes projectos são estruturados pelas «oportunidades típicas», socialmente condicionadas, de desenvolvimento ou de orientações biográficas (Passeron, 1989, p.18), dependentes dos capitais social, cultural e económico adquiridos pelos indivíduos no seio de várias agências de socialização.

O conceito de trajectória permite dar conta das estruturações, agindo a montante e da sua ligação a jusante, no percurso profissional dos sujeitos, bem como da interiorização do provável (adaptado de Passeron, 1989, p. 21). Ou seja, permite apreender o campo dos possíveis (Bourdieu, 1979, p. 122) que existe no universo cognitivo de cada sujeito em termos das suas aspirações e expectativas. Deste modo, o conceito usado tem a virtualidade heurística de cruzar os constrangimentos das estruturas com a liberdade de escolha dos sujeitos na condução das suas trajectórias (Parente, 1995, p. 99-100). Vejamos como, num quadro sociológico construtivista, se problematizam e se cruzam estas possibilidades.

As empresas têm um papel de instância estruturadora do processo de socialização, moldando o passado e o presente das trajetórias, bem como os projectos futuros, ao exercerem influência não apenas pelas práticas objectivas operacionalizadoras das suas estratégias (por via designadamente dos tipos de organização do trabalho ou das práticas de gestão dos RH), mas igualmente através de processos informais e implícitos de socialização.

Berger e Luckmann (1986) definem este processo de socialização secundária como uma interiorização de submundos institucionais, de saberes específicos constitutivos de papéis relacionados com a divisão social e técnica do trabalho nas organizações, que exigem a aquisição de um vocabulário específico com a interiorização de campos semânticos estruturantes das interpretações das rotinas organizacionais (1986, p. 191). Por um lado, esta interiorização resulta de uma realidade subjectiva frágil e instável, se comparada com as interiorizações resultantes da socialização primária, cuja carga afectiva, normativa e cognitiva é mais sólida. Por outro lado, vai estruturar-se de acordo com o processo de socialização primário, integrando-se as novas aquisições num *Self* já formado e num mundo já interiorizado (Berger; Luckmann, 1986, p. 192)²⁶. Deste modo, enraízam-se, na perspectiva de Bourdieu, no *habitus*²⁷: incorporado do sujeito, constituído na família e na escola, mantido e transformado no espaço de trabalho²⁸. Desta simbiose, resulta uma determinada configuração das trajetórias profissionais e educativas dos sujeitos, em que o *habitus* é um factor estruturante das práticas, ao permitir a articulação entre probabilidades objectivas e aspirações subjectivas dos sujeitos.

As formas de socialização veiculadas nas empresas revelam um certo isomorfismo em relação aos processos “naturais” de socialização, nomeadamente a socialização familiar e escolar. Todavia, não se reduzem a uma simples repetição pois, se assim fosse, ter-se-ia uma simples reprodução das relações sociais existentes, eventualmente com algum enriquecimento cumulativo (Lesne; Minvielle, 1988, p. 24-29). O que se verifica é que, no processo de

²⁶ 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, cf., nomeadamente, Berger e Luckmann (1986, p. 177-249).

²⁷ Bourdieu define o *habitus* como

sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, enquanto princípios geradores e organizadores de práticas e de representações, que podem ser objectivamente adaptados ao seu objectivo, sem supor a visão consciente e o domínio expresso das operações necessárias para os atingir (Accardo; Corcuff, 1986, p. 70).

²⁸ O estruturalismo genético de Bourdieu (1980b) tem as suas bases neste pressuposto de Berger e de Luckmann, segundo o qual as práticas dos sujeitos radicam num *habitus* que tem a sua génese no processo de socialização primário.

socialização secundário nas empresas, apesar de não haver uma verdadeira criação, há uma recomposição e uma reconstrução finalizada dos sujeitos, dos seus saberes e das suas qualidades sociais, resultado do processo individualizado de socialização. Significa que, apesar de haver uma causalidade histórica do passado sobre o presente, há igualmente uma margem de autonomia dos sujeitos que, de acordo com os constrangimentos objectivos, elaboram uma interpretação subjectiva das situações, construindo activamente, de acordo com as suas percepções e apreciações, a situação que os determina (Bourdieu; Wacquant, 1992, p. 109-111).

Importa retomar que estes processos de (re)socialização, que têm lugar no interior da 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 sujeitos, que não é necessariamente um processo consciente. Integra também processos não intencionais de aprendizagem de valores, normas e regras de comportamento convergentes, ou não, com os projecto oficiais das empresas. Daí as empresas serem, não apenas um espaço de integração, mas igualmente um lugar de confronto cultural de identidades sócio-profissionais, que decorrem do próprio cruzamento entre factores sócio-culturais exógenos – oriundos da socialização primária –, 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 num potencial de mudança, quer para as empresas, quer para os sujeitos.

Neste trabalho, considera-se que as trajectórias profissionais e educativas, ao resultarem de um conjunto de constrangimentos estruturais decorrentes das agências de socialização particularmente primárias, bem como dos recursos em termos de capitais social, cultural e económico, traduzem processos de incorporação do *habitus*. Contudo, no espaço societal onde actuam, os sujeitos detêm alguma margem de liberdade e capacidade de acção para gerir esses mesmos condicionalismos, nomeadamente ao construírem uma diversidade de futuros possíveis no seio do campo empresarial onde se inserem.

Os sujeitos 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 Lawne, 1975, p. 268-269),

os sujeitos têm um papel criativo, não necessariamente reprodutor, da estrutura social. Há assim eventualmente lugar para a realização das aspirações dos sujeitos num projecto (Parente, 1995, p. 100).

Adopta-se assim, como em outros trabalhos²⁹, uma abordagem estruturalista genética, em que se considera determinante o papel dos contextos estruturais nas trajectórias profissionais e educativas, restringindo as expectativas dos sujeitos ao que é socialmente possível. Porém, estes são detentores de alguma autonomia nas suas práticas, nomeadamente em termos de investimento pessoal e do esforço individual que colocam em determinadas acções ou nas escolhas que realizam.

4. A HEURISTICIDADE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A banalização do conceito de competências no discurso sociológico intensificou-se, dando origem a uma polissemia de usos, que são inventariados neste trabalho com o objectivo de mostrar a pertinência do conceito ao desvendar e ao alertar para um conjunto de dimensões encobertas e não inteligíveis através do conceito de qualificação.

4.1. ACEPÇÕES E NÍVEIS DE ANÁLISE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência é usado ao nível sociológico de forma polissémica e sem limites semânticos definidos. A apropriação cognitiva do real complexo a que se refere conduz a uma utilização divergente e ambivalente do termo, contingente com o contexto em que se aplica, muitas vezes de forma aleatória e sem quaisquer preocupações de rigor, o que impõe prudência na sua utilização.

Não pretendendo ser exaustivo, mas apenas elucidativo, é possível diferenciar dois grandes enfoques das aplicações do conceito no discurso sociológico: um relativo à sua utilização enquanto objecto *versus* adjectivo qualificativo; outro, relativo às dimensões individual *versus* colectiva do conceito.

Gilbert e Parlier, debruçando-se sobre a noção de competência do *Larousse Commercial* (1930), afirmam três características principais do conceito de competências: a referência explícita ao domínio de uma actividade profissional, a articulação da competência com os

²⁹ Cf., nomeadamente, Parente (1995); Gonçalves, Parente e Veloso (1996).

saberes teóricos e a capacidade de mobilização destes saberes (1992, p. 14). Esta definição introduz, em relação ao conceito de qualificação de posto de trabalho e de trabalhador, uma nova dimensão analítica que reside na capacidade de mobilização dos saberes e na forma como estes se articulam em competências. Está-se face à problemática da mobilização dos saberes, os quais constituem um dos vectores constitutivos das competências – o mais importante em termos do seu conteúdo cognitivo –, mas também da sua articulação e concretização nas actividades de trabalho. Esta última dimensão remete para uma atitude social, uma capacidade relacional de combinação, uma relação social do sujeito com a situação de trabalho, muito pouco visível e dificilmente operacionalizável, que estará na base da transformação dos saberes e das atitudes em competências e na sua mobilização efectiva – a *alchimie da la mise en oeuvre* de que fala Malglaive (1990, p. 90).

É igualmente neste sentido que Berthelot (1986), ao desenvolver um trabalho sobre as competências necessárias à profissão de agricultor, define as competências como a atitude para dominar a combinação dos diversos factores de produção, considerando-as no centro das articulações que condicionam a competitividade. Define a especificidade das competências como a “combinação” de um conjunto de elementos estruturados de forma complexa durante a sua mobilização. Assim, este primeiro conjunto de pressupostos usa o conceito de competência como um substantivo, remetendo para o conteúdo cognitivo da mesma, quer no domínio dos saberes, quer no das atitudes.

Paralelamente, encontram-se proposições que fazem corresponder a competência a uma relação social de distinção (Hillau, 1994). Segundo Meignant, a competência reconhece-se em situação de trabalho, e não através dos diplomas, e prossegue afirmando: todos conhecemos autodidactas competentes e diplomados incompetentes (1999, p. 1). Esta utilização da noção de competência, como atributo que permite qualificar os sujeitos, assume uma função de reconhecimento e distinção. O lugar dos sujeitos na estrutura sócio-ocupacional é também definido, e hoje mais do que em qualquer outro contexto histórico, pela posse de saberes que conferem aos sujeitos uma legitimidade nas suas acções e lhes conferem igualmente poder.

O facto de se ser designado como academicamente competente, e conseqüentemente, socialmente competente [em particular pelo sistema escolar que se tornou um dos principais agentes de designação de competência] implica, por exemplo, o conhecimento do Mundo, a frequência de museus (...) e, claro, a aquisição de uma competência política (Bourdieu, 1989, p. 242).

Esta ligação entre “saber especializado” e “legitimidade social” tem sido estudada no âmbito da Sociologia das Profissões³⁰ e caracteriza a problemática do reconhecimento das qualificações formais dos sujeitos, mas ignora as suas competências informais. A incapacidade de mobilização destas é parcialmente responsável pelo facto de o titular de um diploma ser rotulado de um trabalhador incompetente, mas esta relação não é de todo linear. Seguindo esta lógica, Monjardet (1987, p. 55 in Strobants, 1999, p. 6) nega-se a tomar partido no debate teórico sobre a lógica da competência informal e da qualificação formal, afirmando que cada uma tem as suas razões. Monjardet (1987, p. 48 in Strobants, 1999, p. 6) encontra ainda na análise da actividade de trabalho dos cabos da polícia argumentos em favor da lógica da competência informal: a autoridade real sobre o terreno está menos ligada ao seu poder formal – aos galões ou às divisas – do que à sua autoridade profissional, no sentido do seu saber e da sua experiência acumulada, ou seja, da sua competência. É a competência informal que distingue os competentes e não as qualificações detidas formalmente pelos trabalhadores.

Hillau (1994) considera que o estudo da competência deve integrar as duas vertentes de análise, a da função de qualificação social de distinção ou reconhecimento e a do conteúdo cognitivo, e explicitar as relações entre elas. O autor adverte para o facto destas vertentes, apesar de intimamente articuladas, serem objecto de estudo de diferentes campos disciplinares, em que as questões do reconhecimento, ou não, dos saberes profissionais têm cabido à Sociologia do Trabalho, enquanto os elementos cognitivos da actividade de trabalho vêm sendo estudados pela Psicologia Cognitiva do Trabalho e pela Ergonomia (1994).

Mesmo do ponto de vista analítico, não se pode separar totalmente o conteúdo cognitivo da competência da sua relação de reconhecimento, na medida em que aquele não é absoluto; encontra-se ligado a um protocolo de acção, sendo uma permanente avaliação social dum protocolo efectivo que resulta numa apreciação das qualidades do indivíduo em relação a uma norma social da actividade (Hillau, 1994, p. 63).

A delimitação das duas vertentes do conceito de competências, enquanto constituído por uma função de reconhecimento e um conteúdo cognitivo é um dos eixos analíticos orientadores do trabalho, em que, do ponto de vista analítico e heurístico, a primeira resulta das práticas de gestão dos RH e de gestão directa e o segundo da organização e conteúdo da actividade de trabalho.

³⁰ Veja-se, a título ilustrativo, as obras de Dubar e Tripier (1997), Boltansky e Thévenot (1991). Para o caso português, cf. Gonçalves (1998) e Rodrigues (1997).

É objectivo deste trabalho tratar as duas vertentes do conceito em inter-relação ao postular-se a hipótese segundo a qual o reconhecimento, ou não, das competências resultante das configurações gestonárias favorece, ou não, a sua mobilização efectiva, isto é, influencia a mobilização na actividade de trabalho, de acordo com os conteúdos cognitivos que esta impõe, os quais decorrem das configurações organizacionais.

Até ao momento abordou-se a noção de competências, definindo-a ao nível individual como capacidade para mobilizar uma combinação específica de recursos (saberes e atitudes), de forma a atingir um determinado desempenho num contexto organizacional particular. São vários os adjectivos que lhe são aliados, agora com o objectivo de especificar e clarificar os seus conteúdos, aprofundando a sua ligação às particularidades dos contextos onde o conceito é utilizado. É o caso da noção de “competências transversais” que remete para capacidades gerais, tais como capacidade de antecipação, de iniciativa, de cooperação, de usar informação e de comunicar, de trabalhar em equipa, que devem estar asseguradas para promoverem a flexibilidade profissional dos trabalhadores, independentemente do processo produtivo onde se encontram integrados. São igualmente designadas de “competências transferíveis”, na medida em que se traduzem em capacidades comuns que garantem a adaptabilidade dos assalariados às transformações constantes das empresas e dos empregos, tornando-se, por isso, transferíveis entre profissões, sectores ou empresas. A estas opõem-se as “competências específicas”, as quais assumem traços diferenciados associados às profissões típicas de um sector da actividade económica, de um subsector ou de uma empresa.

À noção de competências entendidas ao nível individual, tem-se vindo a associar todo um conjunto de adjectivos para dar conta das dimensões colectiva e organizacional do conceito, que assume assim tantos outros significados. Já não são os sujeitos os portadores das competências, mas as empresas. Apesar de esta dimensão do conceito não interessar a este trabalho, convém clarificar os seus significados.

Thierry e Sauret utilizam o conceito de competências estratégicas para evidenciar as profissões e as competências ligadas aos pontos-chave para a criação de valor [numa empresa], criando vantagens de que o cliente se apercebe: rapidez das respostas, exigências precisas de qualidade, serviço pós-venda (1994 in Valente, 1999, p. 7).

Maignant (1999) define a competência organizacional como a incumbência de uma organização em desenvolver uma determinada actividade. Já Medeiro (1999) define a competência organizacional como a competência-chave, entendida enquanto essência da competitividade da organização, incluindo desde os processos de gestão e as tecnologias até às capacidades e experiência da organização, bem como os valores e normas. Constitui, para este

último, o suporte de diferenciação competitiva das empresas e não a sua esfera de actuação, como se verifica em Meignant (1999).

Le Boterf (1998a, p. 125) alude às competências críticas tendo em conta três critérios, a saber: as competências indispensáveis à realização de orientações estratégicas das empresas; as competências necessárias para obter ou manter uma vantagem competitiva num domínio de actividade; a especificidade ou raridade das competências das empresas, as quais não existem sob essa forma no mercado de trabalho, mesmo que possam existir os seus elementos constitutivos. Apesar destes critérios serem imbuídos de uma dimensão individual, em que o sujeito detentor de competências é o indivíduo, as competências críticas referem-se ao conjunto da empresa no sentido em que constituem recursos que condicionam a boa prossecução dos seus objectivos.

No mesmo quadro teórico-analítico, as competências colectivas são entendidas por Le Boterf (1997, p. 250-252) como a capacidade das empresas em mobilizar e combinar recursos em competências dos actores. Criam-se não por simples adição das competências parciais, mas pela relação das competências individuais e parciais entre si e com a visão de conjunto promovida pela empresa, o que exige uma verdadeira gestão de competências capaz de combinar saberes individuais, capitalizá-los, renová-los, fazer circulá-los, enraizá-los, conjugá-los de acordo com a competência colectiva que se quer construir. Trata-se de gerir, de forma consciente e deliberada, a complexidade e a heterogeneidade dos saberes que se encontram distribuídos e “difusos” nas organizações, de forma a criar, por via de um processo de aprendizagem colectivo, uma visão complexa e integrada da empresa.

Le Boterf refere-se também, no contexto actual de concorrência agressiva, à empresa competente: aquela que consegue aprender mais rapidamente e melhor do que as outras ao tirar partido da sua experiência e ao preparar-se para dominar o futuro do seu desenvolvimento – um processo de aprendizagem colectivo na e pela acção, cujo resultado se consubstancia em competências da organização ou competências colectivas (1997, p. 261-262).

Não é, porém, no registo colectivo e formal que o conceito de competências nos interessa neste trabalho. O primeiro não é mesmo alvo de análise, enquanto o segundo é equacionado a partir do conceito de qualificação do trabalhador. O conceito de competências interessa-nos nas suas dimensões individual e informal, ao procurar-se conhecer os seus conteúdos resultantes dos processos de aprendizagem formais e informais, bem como as modalidades de gestão postas em prática pelas empresas para as gerir. São as vertentes cognitiva e de reconhecimento do conceito que estão em causa, na medida em que se parte do pressuposto segundo o qual é a última vertente que pode condicionar a primeira, reforçando-a

ou, pelo contrário, fazendo-a regredir, se promover, por exemplo, uma degradação do auto-conceito dos sujeitos.

Considera-se igualmente que as competências se situam sempre no cruzamento entre as dimensões objectiva (tarefas, recursos para..., condições de...) e subjectiva (os sujeitos, os seus saberes e a sua experiência) da actividade de trabalho, porque esta é o lugar de existência da competência e uma das condições necessárias à sua utilização (Minet, 1994, p. 19). Ao focalizarem-se sempre num desempenho laboral, as competências têm nas empresas o seu lugar privilegiado de accionamento e de mobilização, e na formação – nas suas diferentes modalidades –, o seu terreno por excelência de aquisição e de desenvolvimento. Seguindo este ponto de vista, as empresas têm um papel determinante na sua produção, quer porque não podem posicionar-se (ou não devem) como simples consumidoras de competências, quer porque desempenham, na sua essência, mesmo se não explicitamente, uma função de produção das mesmas, ainda que não se possa descurar os efeitos regressivos que podem, eventualmente, provocar nas saberes detidos e, conseqüentemente, nas competências mobilizadas.

4.2. CONTRIBUTOS INTERDISCIPLINARES PARA UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DAS COMPETÊNCIAS

A apropriação científica do conceito de competência, de acordo com diferentes enfoques disciplinares, não é recente. Porém, a sua aplicação aos procedimentos e estruturas cognitivas dos trabalhadores em contexto de trabalho veio colocar a discussão da relação entre cognição e a prática de trabalho, na ordem do dia da agenda sociológica. Esta discussão vai ser construída a partir de um conjunto de contributos interdisciplinares, cuja revisão, numa perspectiva necessariamente sintética, se revela fundamental para o seu actual equacionamento sociológico.

Como conceito de fronteira, a competência escapa parcialmente às grandes correntes teóricas das ciências sociais, mesmo se se considerar que a linguística a coloca no centro das suas interpretações e dos seus quadros conceptuais (Hillau, 1994, p. 54), sendo, actualmente, alvo de uma intensificação de análises multidisciplinares.

A Linguística, com os trabalhos de Chomsky (1965), marca a primeira abordagem científica do conceito. Introduce uma articulação entre competência e *performance* no comportamento linguístico do locutor. A primeira é definida como o conhecimento que os indivíduos têm da sua língua, o seu saber linguístico; a segunda, é a actualização da primeira

nos actos de comunicação, a sua realização concreta, o seu uso efectivo na enunciação ou na compreensão de um número infinito de frases correctas do ponto de vista do sistema de regras da língua, mesmo se nunca foram emitidas ou ouvidas antes (Chomsky, 1971 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15)³¹. Neste caso, a competência é definida como o saber em si e a *performance* como o resultado da sua mobilização ou da sua actualização em situação, o que remete para o aspecto criador da utilização da linguagem.

Mais recentemente, no campo da Filosofia, as competências são definidas por E. Morin como propriedades globais resultantes da reorganização e do crescimento da complexidade do cérebro (1990 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). Considera-as heurísticas (aptas a programar, procurar e encontrar soluções), estratégicas (combinam um conjunto de processos de decisão em função de um objectivo) e inventivas (efectuam combinações novas, não conhecidas pelos sujeitos que as põem em prática) (1990 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). As competências têm como função organizar os dados mentais heterogéneos e desordenados e as mensagens ambíguas transmitidas pelos sentidos, sendo capazes de propor uma resposta para a situação que os sujeitos enfrentam.

Do ponto de vista da Ergonomia, a abordagem das competências também não é uma temática clássica. Contudo, esta disciplina ao dedicar-se à análise da actividade de trabalho teve sempre subjacente no seu objecto de estudo e no seu discurso a dimensão cognitiva das competências. A utilização do conceito é, no entanto, recente, destacando-se actualmente as abordagens de Landsheere e Montmollin (1984), cujas definições de competências são bastante latas e englobantes.

Landsheere (1984 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15) considera que a competência não é uma aplicação isolada das capacidades cognitivas, afectivas ou psicomotoras, mas de várias capacidades combinadas em estruturas adaptadas a uma situação particular. Esta definição remete para a interacção dinâmica entre diferentes elementos constitutivos da competência, bem como para a articulação desta com a acção, através da qual se exprime.

Montmollin³² reconhece que o conceito de competências se torna indispensável à Ergonomia ao permitir aprofundar a explicação das condutas profissionais. Define-as como conjuntos estabilizados de saberes e de saberes-fazer, de condutas-tipo, de procedimentos

³¹ Este raciocínio pode aplicar-se analogicamente a outros domínios. Gilbert e Parlier (1992, p. 15), aplicando-o à actividade de trabalho, optam por utilizar o conceito de actividade, em vez de *performance*, para traduzirem o conteúdo dos empregos.

³² Opta por uma utilização do conceito no plural, não o diferenciando do seu singular. A mesma perspectiva é adoptada por Gilbert e Parlier (1992).

estandardizados, de tipos de raciocínio, que se podem utilizar sem novas aprendizagens (1984 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15), o que pressupõe uma adequação directa entre aquisições individuais e exigências da situação (Hillau, 1994, p. 56).

Ambos os autores propõem uma concepção cognitiva de competência que enfatiza uma perspectiva de análise em termos de sistemas de competências. As competências são definidas enquanto conjuntos estruturados de elementos diversos, com naturezas distintas, que se combinam e ordenam de forma a responder às exigências das actividades de trabalho, procurando-se analisar as relações globais que as competências estabelecem entre si, mais do que identificar cada elemento isoladamente (Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). Ao contrário da competência behaviourista, que se define pelas tarefas que o sujeito sabe executar num determinado contexto, a concepção cognitiva da competência define-a como um sistema de conhecimentos que permite desenvolver uma actividade.

A Psicologia utiliza classicamente, nas suas diversas especialidades, vocábulos próximos do de competência, tais como, o de aptidão ou de capacidade. Todavia, só recentemente se assiste à introdução do conceito e ao desenvolvimento de estudos sobre esta problemática.

A questão da medida das competências, o seu lugar na empresa, o sentido e os procedimentos de análise e de avaliação, constituem uma das vertentes analíticas mais fortes em Psicologia do Trabalho. Daí a importância que adquirem os balanços de competências e os portfólios de competências como meios de avaliação. Na análise de competências, procura-se estabelecer uma relação entre as qualidades dos indivíduos e as características da actividade de trabalho, centrando-se os estudos sobre a auto-construção dos sujeitos nas suas interacções com o meio de trabalho.

Em Psicologia Geral consideram-se as competências sob influência directa das aquisições, das qualidades dos indivíduos e das condutas de adaptação dos indivíduos ao ambiente, estando ligadas aos grandes registos da construção da personalidade (Hillau, 1994).

Nas Ciências da Educação, incluindo o domínio da formação, o conceito de competências remete para metodologias de concepção dos conteúdos de formação mais orientados para o exercício de actividades profissionais. A avaliação das competências é realizada ao nível individual, na definição e na gestão de percursos de formação, mas também ao nível institucional, na medida em que as instituições, nomeadamente as de ensino superior, são elas próprias avaliadas pela sua capacidade de fomentarem a mobilização de competências por parte dos estudantes. Novas relações se estabelecem entre a escola e a empresa, entre a formação e o trabalho, de modo a preconizarem-se respostas para as novas exigências de profissionalização, que conduzem a repensar as competências profissionais.

No domínio da Gestão, a noção de competências remete para as matérias do emprego e da formação no seio das empresas. Tende-se a enfatizar o discurso acerca da necessidade de uma socialização profissional em que as empresas assumem uma função acrescida em matéria de formação dos RH, pressupondo uma nova articulação entre aquisição de saberes e a sua aplicação em actividade de trabalho, principalmente no seio dos colectivos de trabalho. É neste âmbito que surgem as perspectivas da gestão preventiva e previsional dos empregos e das competências, as quais ficam, frequentemente, condicionadas pela análise prospectiva do emprego e pelas práticas dos balanços de competências, com efeitos escassos no domínio da formação, como se analisará adiante³³.

A análise sociológica das competências remete para o já referido debate surgido à volta das “novas competências” exigidas no desempenho das actividades laborais, no contexto das mudanças profundas dos sistemas de trabalho, particularmente decorrentes da intensificação da aplicação das TIC. As competências passam a designar uma combinação complexa de saberes formalizados, mas também de saberes adquiridos pela experiência e, portanto, de carácter tácito e informal. Considera-se que existe uma distorção entre as representações formais das classificações profissionais e as certificações escolares por um lado, e as capacidades dos indivíduos no desempenho das suas actividades de trabalho, por outro. O conceito de competências pretende dar conta deste hiato.

Os estudos sociológicos sobre esta temática são diversos. Uns orientam-se para a definição de perfis de competências, nomeadamente para a definição de planos, programas e conteúdos de formação; todavia as dificuldades de operacionalização do conceito têm resultado em grandes divergências entre os diferentes estudiosos quanto à natureza e amplitude dos processos cognitivos envolvidos nas actividades de trabalho e nas actividades de aprendizagem. Também as relações entre competências e inovação tendem a ser alvo de atenção privilegiada, estabelecendo-se entre elas relações de várias ordens, mas sobretudo de causa e efeito, em que as competências tendem a estar na origem e na base de sustentação dos processos de inovação, fundamentalmente tecnológica (produto e processo). Porém, não deixa de haver espaço para uma relação biunívoca entre competências e inovação, em estudos que tentam compreender os efeitos “em anel” entre ambas. Numa perspectiva mais próxima da gestão dos RH, a Sociologia tende a considerar que, comparativamente ao conceito de qualificação, a noção de competência é mais apta para dar conta das novas condições de mobilidade interna e externa dos RH, bem como de transferência de saberes, resultado da

³³ Cf. ponto 6.2. do capítulo 4.

recomposição dos empregos. Segundo Le Boterf (1998a; 1994), face a um problema ou uma situação, constrói-se uma arquitectura cognitiva particular, a qual tem uma natureza combinatória ao integrar múltiplos componentes, exigindo que o sujeito saiba seleccionar os elementos necessários no repertório de recursos e organizá-los de forma pertinente para resolver a situação³⁴. Zarifian (1988) propõe um entendimento diferente, ainda que não se trate de uma divergência de base, mas apenas de uma exposição analítica de raciocínios heurísticos diferentes. Isto é, Zarifian, criticando Le Boterf, recusa a definição de competência enquanto saber combinar, concebendo-a como uma atitude social, uma postura de compromisso assumida pelos indivíduos face às situações profissionais, da qual decorre a forma como mobilizam e combinam os seus saberes.

Sistematizando, é possível salientar, do ponto de vista sociológico, três características comuns ao conceito de competências (no plural): (i) o carácter operativo e finalizado, dado que só tem sentido numa acção (competência para agir) e em função dos objectivos que prossegue; (ii) o carácter situacional, tirando partido dos elementos da situação para se adaptar às suas condições evolutivas (competência-em-situação); (iii) o carácter dinâmico, ao combinar os diferentes elementos para responder às exigências de adaptação (Gilbert; Parlier, 1992, p. 15-16). Neste trabalho, e do ponto de vista estritamente sociológico, acrescem duas características, que associadas àquelas, definem os contornos do conceito de competências que foi adoptado. São elas: (iv) o carácter tácito, ao resultar de uma trajectória de aprendizagem implícita, não necessariamente formalizada; (v) o condicionamento organizacional e gestor, ao responder às exigências da organização e à sua estratégia de gestão.

Tendo em conta estas características, as competências configuram-se neste trabalho sempre como comportamentos, acções ou práticas profissionais que garantem a ligação entre as aquisições anteriores e a actualidade da acção, entre as qualidades individuais e as propriedades da situação (Hillau, 1994, p. 47). As competências são sempre propriedade dos indivíduos, resultado das suas trajectórias sócio-profissionais e educativas, incluindo as suas experiências e as suas atitudes. Associam-se a factores individuais, mas não excluem, muito pelo contrário, integram as dimensões organizacional e gestora dos contextos empresariais onde os sujeitos se inserem. Estabelecem a relação entre as capacidades do trabalhador e o seu desempenho laboral, numa situação profissional particular, ultrapassando-se, assim, a antiga oposição entre, por um lado, o trabalho real e o trabalho prescrito e, por outro, entre a

³⁴ A lógica da integração dos saberes e dos comportamentos estabelece-se em função das exigências da situação de trabalho, o que remete segundo Le Boterf (1994) para o “saber transferir”. Este consiste não só em “empregar”, mas também em “re-empregar” os saberes disponíveis.

qualificação do posto de trabalho e a qualificação do trabalhador, encarados como conceitos descoincidentes.

4.3. VISIBILIDADE TEÓRICA DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS – AS OCULTAÇÕES DO CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

Os disfuncionamentos técnico-económicos e sociais da OCT e a intensificação da difusão e aplicação das TIC conduzem a questionar a possibilidade de se continuar a ignorar os saberes dos trabalhadores do núcleo operacional.

No entanto, é só na década de 1980 que os saberes dos trabalhadores do núcleo operacional se tornam alvo de atenção quando se toma consciência dos truques, das astúcias e dos segredos praticados e se questiona o seu exercício em situação de ignorância ou inconsciência. Mesmo nos sectores afastados dos processos contínuos, as reestruturações produtivas e a recomposição dos postos de trabalho exigem que se pense em termos de potenciais de transferibilidade para a promoção da mobilidade dos trabalhadores. Apesar da standardização e da normalização dos saberes formais inerentes ao trabalho prescrito, a sua diferenciação relativamente aos saberes informais e práticos adquiridos empiricamente no trabalho (Linhart, 1978 in Stroobants, 1999, p. 4) alerta para manifestações de uma criatividade operária que permanecia na ignorância dos observadores.

A inteligência operária esmigalhada pela parcelarização do trabalho e a ênfase no “fazer” revelam-se na perspectiva dos investigadores pouco adaptadas às novas exigências produtivas decorrentes da passagem do “cronómetro” ao “*robot*”, em termos de equipamento técnico, e do “fordismo” ao “toyotismo”, no que se refere à gestão da produção. As orientações do paradigma da prescrição manifestam-se disfuncionais e começam a ganhar força algumas das linhas do paradigma da cooperação. Paralelamente, assiste-se ao deslocamento do discurso das qualificações, muito característico da uma concepção taylorista do desempenho laboral, para o discurso dos saberes e das competências, o qual vai dar visibilidade aos aspectos cognitivos da actividade de trabalho. Os trabalhos dos economistas e dos ergónomos manifestam-se igualmente neste sentido.

E seguindo esta linha, para Zarifian (1998; 1996a) o conceito de competência não é isolável dum profundo questionamento acerca das práticas e teorias da organização que vigoram ainda hoje, e que começaram a ser questionadas já nos finais dos anos 60 do século passado. A problemática das competências não surge gratuitamente – resulta da crise dos modelos de organização tayloriano e do modelo de ofício, sendo o novo modelo de produção

baseado na variedade e no *marketing* que lhe confere o seu verdadeiro sentido – dada a necessidade consensualmente aceite de se elevar as competências dos trabalhadores. Enquanto factor de produção, a actividade mental sempre esteve presente na actividade de trabalho, porém não era reconhecida (Parlier, 1995, p. 19). Menos reconhecida ainda era a necessidade das empresas se assumirem como lugares de formação de saberes e de adoptarem uma lógica de produção, e não unicamente de consumo, de competências. É este reconhecimento e a sua valorização que marcam a diferença do discurso e, em alguns casos, das práticas empresariais, fazendo emergir a competência como um conceito central nos novos modelos de gestão dos RH.

Da mudança do paradigma produtivo industrial, particularmente das tendências organizacionais e gestionárias que os novos modelos implicam para os trabalhadores do núcleo operacional, já se tratou no capítulo 2 – relembre-se alguns dos aspectos mais consequentes, em termos da importância da vertente cognitiva das competências: a ampliação das tarefas de fabricação e de manutenção; a participação em reuniões, círculos de qualidade e grupos de projecto; o trabalho em equipa com responsabilidades partilhadas e a necessidade de comunicação intensa para troca de informação; a resolução de acontecimentos imprevistos; as cadências de trabalho reguladas pelo *JIT* e *kanban*, ou seja, pela saída do produto final (e não pelos tempos impostos), que tornam as falhas mais críticas e impõem como decisivas as capacidades para as antecipar e resolver problemas. Estas características da actividade laboral relevam não só a importância das competências técnicas, mas fundamentalmente das competências estratégicas e relacionais. Estas últimas – as estratégicas e sociais –, designadas, por outros autores, de saber ser e de saberes sociais tendem a prevalecer, hoje, em todos os modos de profissionalização, quer sejam nos polícias do estudo de Monjardet (1987), quer nos professores da análise de Demailly (1987).

As competências mobilizadas nem sempre são explícitas e, como já foi referido, são dificilmente perceptíveis. Resultam de uma trajectória de aprendizagem, onde a experiência de vida do trabalhador, condicionada pelo sistema educativo em sentido lato, a experiência da actividade concreta de trabalho, da qual o trabalhador conhece tão bem o (...) meio de trabalho, que pode antecipar as reacções, têm um lugar decisivo (Stroobants, 1994, p. 180). A noção de competências tácitas, ou de *tacit skills* como preferem alguns autores, dada a origem inglesa da expressão, remete para a dimensão não formal das competências – aquela que é característica do conceito e o diferencia do conceito de qualificação do trabalhador. Refere-se à parte das competências que não são incluídas nas classificações comuns dos trabalhadores e dos postos de trabalho, dado que ultrapassam a vertente formalizável dos saberes, concretizada em

diplomas ou certificados, decorrentes de processos de aprendizagem informais e, portanto, não reconhecidos. Para Bryan Jones (1983 in Moniz, 1991, p. 260), o saber tácito resulta da familiaridade com as condições, processos e resultados produtivos, sendo diferente consoante os sistemas de divisão do trabalho, por conseguinte, distinto entre empresas ou subsectores que se dedicam à mesma área de negócio.

A este propósito, há que reter que, por um lado, devido ao carácter necessariamente original de cada situação profissional e das idiossincrasias de cada sujeito, o accionamento dos saberes e a mobilização de competências implicam sempre componentes tácitas não sistematizáveis, nem codificáveis. Por outro lado, parece haver sempre vertentes empiricamente não operacionalizáveis dos conteúdos cognitivos das competências, os quais não são cognitivamente apropriáveis. Deste modo, como pondera Hillau (1994), as qualidades individuais que dão forma às competências nunca podem ser definidas em absoluto, mas sempre reportadas a uma determinada situação profissional, para além das componentes tácitas não serem transparentes, nem facilmente expropriáveis, como se pensou durante a época de ouro do paradigma da OCT que teve como corolário da sua edificação a confiscação dos saberes de ofícios.

A oposição formal/informal que atravessa a problemática das competências corresponde a um conjunto de oposições que não são novas na análise do trabalho: a oposição entre saber intelectual e manual, entre saber abstracto e concreto, entre trabalho prescrito e real, entre classificação oficial e qualificação real, entre saber teórico e prático, entre formação escolar e experiência de trabalho, entre saber e saber fazer, entre saberes declarativos e procedimentais. Todas estas dicotomias correspondem ao hiato entre a linguagem da teoria e a realidade dos factos, entre o conhecer e o ser, entre o saber e o seu modo de emprego cuja síntese é a génese das competências. É este hiato que explica que todos os especialistas tenham dificuldade em explicar como procedem na realidade laboral, bem como transmitirem explicitamente este saber tácito. É esta síntese que é realizada automaticamente na actividade de trabalho, com ou sem recurso à actividade reflexiva, que se designa de competências. O que é de facto novidade no discurso sobre as competências é a valorização da dimensão informal, na medida em que o sujeito que possui este saber aparentemente ignora como procede e, inclusive, o que sabe. A este propósito argumenta Stroobants (1999, p. 6-7) que o engano mais gritante da inteligência artificial é não ter encontrado formas de inteligência refractárias à formalização algorítmica, que são precisamente estes “saber fazer”, estas habilidades que os sujeitos manifestam na sua vida quotidiana, os raciocínios de sentido comum que, em cada profissão, se tornam característica dos especialistas.

Zarifian nos trabalhos que tem desenvolvido acerca da problemática das competências³⁵, insere-as numa dimensão eminentemente colectiva e socializada do trabalho. Isto é, a problemática das competências, para além de ser remetida para uma dimensão da gestão dos RH, é equacionada ao nível da organização do trabalho e do conteúdo do mesmo. As competências existem sempre em relação a um domínio de tarefas, o qual assume forma num contexto de relações sociais específicas. Este é determinante da produção individual de saberes, assim como da atitude social de implicação e de responsabilidade profissional que permite aos trabalhadores serem mais ou menos competentes no seu exercício laboral.

Segundo o autor, o conteúdo das competências remete então para uma atitude social de implicação que mobiliza a inteligência e a subjectividade dos sujeitos no sentido da responsabilidade pessoal face às situações de trabalho. Esta definição, para além de pressupor a existência de elementos cognitivos que sustentam a acção, incluindo capacidades técnicas para fazer face a situações imprevisíveis e aleatórias³⁶, implica o reconhecimento desta capacidade por parte da organização. Assumir esta atitude social de implicação e mobilizar-se subjectivamente para a concretizar, pressupõe que sejam criadas condições favoráveis à sua manifestação, nomeadamente ao nível dos meios de trabalho, do reconhecimento material e simbólico, e da repartição de poderes (Zarifian, 1994, p. 112), o que se encontra intimamente dependente das configurações gestionárias. Não se perfilha neste trabalho uma abordagem individualizante e autocentrada da competência (de cada profissional), na medida em que a sua construção individual processa-se por referência a condições organizacionais que podem ser mais ou menos favoráveis à sua aquisição, estimulação e desenvolvimento.

Ora, como propõe Le Boterf (1994), o ambiente de trabalho imediato (ambiente tarefa) condiciona o exercício das competências a partir de um duplo efeito: o efeito de posição, que depende da posição do actor num contexto particular, o que condiciona, nomeadamente, o seu acesso às informações pertinentes; e o efeito disposição, que depende das capacidades mentais, cognitivas e afectivas dos sujeitos.

Considerando-se que no centro da noção de competência, particularmente da sua dimensão cognitiva, está um processo de aprendizagem que pode ser mais ou menos favorecido pela organização privilegia-se a análise em termos da dialéctica da acção/cognição, aferindo o carácter qualificante ou desqualificante da organização e do conteúdo do trabalho. Este último pressuposto merece uma atenção particular na medida em que não se pode cair

³⁵ Cf., designadamente, Zarifian (1994; 1996; 1998).

³⁶ É competente o indivíduo que, para além do trabalho prescrito, consegue dominar uma situação imprevista, na medida em que sabe detectar a origem dos problemas que a caracterizam e resolvê-los (Zarifian, 1994, p. 112).

numa visão idílica e mistificadora da realidade empresarial, sendo necessário equacionar igualmente o carácter desqualificante do trabalho, consequência organizacional frequentemente subvalorizada nos discursos científicos sobre as problemáticas em análise, que tendem a ser dominados também por preocupações gestionárias³⁷.

É assim necessário equacionar o carácter desqualificante do conteúdo do trabalho. A degradação dos saberes por parte de sujeitos que não têm oportunidade de os mobilizar sob a forma de competências é uma característica dos modelos produtivos característicos da OCT, as quais tendem a permanecer hoje em sistemas de trabalho fabris (Freire, 2001). As situações de trabalho, se apelarem apenas a acções não dominadas pela cognição (Malglave, 1990), não passam de meras actividades rotineiras e habituais, em função das quais os operacionais não podem desenvolver qualquer processo de aprendizagem.

5. O ESTUDO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO NO CENTRO DA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

O centro do debate acerca da análise empírica das competências situa-se sobre a possibilidade de se constituírem, ou não, como entidades distintas da acção. Adopta-se, neste trabalho, uma perspectiva de análise das competências que encontra a sua fundamentação na Linguística. A transposição das propriedades da competência linguística a toda a competência (para agir) conduz a afirmar as competências como virtualidade ou poder para agir por um lado, e a acção, a prática ou os comportamentos como a efectivação, a realização ou a actualização dessa virtualidade, por outro.

A este fundamento analítico associa-se um princípio básico da abordagem construtivista que consiste em analisar as competências no contexto das situações de trabalho, atribuindo um papel activo às empresas na sua produção e mobilização.

A abordagem construtivista das competências desenvolve-se em França, muito ligada à problemática da formação, sendo Schwartz (1995 in Mertens, 1996, p. 81) o primeiro a propor um método de construção das competências através da implementação de uma estratégia de formação de adultos. Propõe o recurso à formação de adultos por parte das empresas, através

³⁷ Posturas típicas destas preocupações são as de Parlier e Le Boterf (1998a; 1997). Zarifian, apesar de ter um discurso orientado no mesmo sentido, mantém-se mais afastado das preocupações gestionárias nos relatos dos estudos de caso que tem desenvolvido (cf. nomeadamente, Zarifian, 2001).

da concepção de planos de formação que podem incentivar processos de aprendizagem, orientados para a correcção das perturbações que envolvem directamente os trabalhadores. Esta abordagem, apesar de ter um carácter iminentemente interventivo, distancia-se, nos seus objectivos, das restantes abordagens, desenvolvidas nos finais dos anos 70 e inícios dos anos 80 do século XX, nos EUA e no Reino Unido, respectivamente: (i) as abordagens comportamentalistas, assim designadas por desenvolverem estudos em que se procurava identificar as competências dos gestores com êxito. A competência, definida como as características mais profundas dos sujeitos, mantém uma relação causal com um desempenho efectivo superior. O desempenho efectivo é concebido como a prossecução de resultados específicos com acções específicas, num dado contexto (Mertens, 1996, p. 69); (ii) as abordagens funcionalistas, que definem a competência como a combinação de atributos subjacentes a um desempenho bem sucedido – postulam uma concepção integrada de atributos e de desempenho, isto é, por um lado, incorpora os saberes, as capacidades e as atitudes aplicados num contexto de tarefas reais e, por outro, o sucesso no desenvolvimento das funções, surgindo a competência como a relação entre um problema e uma função³⁸ (Mertens, 1996, p. 75).

Do ponto de vista empírico, o conceito de competência é operacionalizado nesta investigação a partir da análise da actividade de trabalho, a qual implica a mobilização de saberes e atitudes por parte dos sujeitos durante o seu exercício. Rompe-se com a concepção de alguns estudiosos que fazem incidir a sua atenção sobre a situação de imediatez da acção, recusando a existência de quaisquer predisposições para a prática. A competência situa-se entre o saber e o fazer ao transformar o saber em acção. Actua ao nível da inteligência operatória, nas palavras de Piaget (1978), ou da inteligência prática na acepção de Malglaive (1994; 1990), traduzindo-se mais num saber como do que num simples saber que (Bruner, 1983 in Parlier, 1994, p. 101). As competências apenas existem em situação de trabalho. Concretizam-se no desempenho de uma determinada acção laboral concreta, situacional e temporalmente definida, ainda que sejam resultado de um processo de aprendizagem desenvolvido ao longo da trajectória sócio-profissional dos sujeitos.

Nesta linha, discutem-se de seguida as propostas de análise que se consideram pertinentes para orientar a reflexão acerca dos conteúdos cognitivos das competências, deixando-se por ora a vertente do reconhecimento, que será tratada no ponto seguinte deste

³⁸ Tratando-se de abordagens orientadas para a intervenção gestionária e política não merecem destaque neste trabalho. Para um maior desenvolvimento, cf. Mertens (1996, p. 69-84).

capítulo. Seleccionaram-se três tipos de abordagens para analisar o conteúdo cognitivo das competências a partir da actividade de trabalho – uma gestionária postulada por Parlier; outra ergonómica defendida por Montmollin; e, finalmente, a de Lopes no âmbito da Economia do Trabalho –, as quais fornecem as linhas teóricas que enquadram analiticamente o estudo das competências mobilizadas pelos trabalhadores do núcleo operacional nas suas actividades de trabalho.

5.1. DA REPRESENTAÇÃO DE COMPETÊNCIA AO SEU USO NA ACTIVIDADE DE TRABALHO – UMA PERSPECTIVA GESTIONÁRIA

A perspectiva gestionária é analisada a partir da proposta de Parlier (1995; 1994). Segundo o autor, a análise da actividade de trabalho constitui a base do estudo da competência. Esta é entendida enquanto conceito construído e como sistema de interpretação que permite compreender e agir sobre a actividade de trabalho (1994, p. 96). Como tal, é sempre ajustável à situação de trabalho segundo os objectivos operacionais pretendidos e traduzidos em actos de gestão (tomada e controlo de decisões) (Parlier, 1994, p. 92).

Genericamente, o objectivo desta construção é fazer evoluir as práticas de gestão através da modificação da organização, de forma a imprimir-lhe uma flexibilidade positiva capaz de tornar mais eficaz o desempenho laboral dos sujeitos e das equipas. O conceito de competência permite apoiar a gestão dos RH nas pessoas, independentemente do contexto empresarial – por essência instável –, incidindo sobre os sujeitos e sobre o carácter interactivo que existe entre eles e o seu trabalho (Parlier, 1995, p. 21).

Os conceitos de tarefa, de posto de trabalho, de modos operatórios, demasiado segmentados, estáticos e com um conteúdo de curto prazo, perdem a sua pertinência face ao carácter aleatório e provisório das actividades de trabalho (Parlier, 1995, p. 22; 1994, p. 96). A lógica do trabalho prescrito é questionada, não por razões de bem estar social, mas por exigências de eficácia produtiva (1995, p. 20), dada a ausência de eficácia técnica e económica do trabalho. Em alternativa, afirmam-se os sistemas organizacionais mais qualificantes baseados na autonomia, iniciativa e responsabilidade dos indivíduos. Parlier propõe, assim, um quadro teórico de análise das competências que ultrapassa a lógica da mera gestão pelo posto de trabalho e se relaciona mais com a actividade do que com a tarefa, ou seja, com as acções, as práticas e os comportamentos em actividade de trabalho do que com as normas de trabalho – uma análise evolutiva que relaciona empregos e homens, colocando a ênfase do lado dos homens. A análise dos empregos, não se reportando apenas às operações prescritas, permite

compreender, a partir da definição das actividades, como é que os indivíduos trabalham verdadeiramente. Assim sendo, o estudo das condutas profissionais adquire primazia sobre a análise das funções e o trabalho real sobre o normativo (Parlier, 1995, p. 21).

As competências são produzidas numa trajectória pessoal e social, em que se combinam as aprendizagens teóricas e experienciais. Estruturam-se através de uma reconstrução dinâmica dos elementos que as compõem (saber, práticas, raciocínios, ...) para responder adequadamente à realização dos objectivos. Nesta medida, podem construir-se como um objecto de gestão, pois é possível modelá-las e desenvolvê-las progressivamente. Tal exige uma análise e um conhecimento profundo dos processos pelos quais se formam e desenvolvem, de modo a compreender-se a sua natureza e a se poder agir sobre elas (Parlier, 1994, p. 100-101).

A “modelização” da actividade de trabalho pelo trabalhador designa, exactamente, os ajustamentos e os compromissos operatórios que os operadores desenvolvem ao realizar o seu trabalho. A actividade de trabalho é construída pelos sujeitos como resultado da tensão entre a lógica dos sujeitos (saberes, atitudes, traços de personalidade e a sua história de vida) e a lógica da organização (situações de emprego, conteúdo e organização do trabalho, modelos e práticas de gestão e todo o conjunto de constrangimentos associados). Parlier postula com Hubault que trabalhar não é aplicar um programa, mas arbitrar entre o que nos exigem e o que as situações exigem (1992 in Parlier, 1995, p. 23), o que mostra a margem de aleatoriedade existente, todavia, comumente encoberta pelo trabalho prescrito.

A actividade real, distinta do trabalho prescrito, configura-se em práticas ou comportamentos visíveis³⁹ (físicos, verbais) e em processos mentais não observáveis (raciocínio, abstracção, dedução, memorização,...) (Parlier, 1995, p. 23; 1994, p. 99). Apenas se podem observar os primeiros, ou seja, as manifestações de competência⁴⁰, as quais se concretizam de uma forma material e, por, isso podem ser avaliadas segundo determinados critérios (qualidade, quantidade, prazos, custos, regularidade, etc.), na medida em que a

³⁹ A noção de competência questiona largamente o conceito behaviourista de comportamento como uma resposta a um estímulo, bem como o seu estatuto de objecto de estudo só pela condição empírica de poder ser observado, descrito e avaliado (Parlier, 1994, p. 98-99).

⁴⁰ Baseada na analogia com a Linguística, as competências devem ser compreendidas como os saberes que o sujeito tem sobre o trabalho, e o desempenho, como o uso efectivo desses saberes nas situações concretas, o que se traduz numa actualização e adaptação das competências ao desempenho laboral. Não se trata apenas de reproduzir as condutas aprendidas, mas de criar permanentemente novos “comportamentos linguísticos” no domínio da Linguística e novos “comportamentos laborais” no domínio das actividades de trabalho (Parlier, 1994, p. 98).

competência é, por natureza, uma noção abstracta, hipotética e não observável (Parlier, 1994, p. 101). A materialização da competência é a actividade real de trabalho, sendo a sua apreensão realizada por via do desempenho pelo qual se exprime (Parlier, 1994, p. 99).

Não significa, contudo, que a competência seja “prisioneira” dos desempenhos, indica apenas que se exprime, de forma específica, em função das contingências da situação e das finalidades prosseguidas pelos indivíduos na actividade de trabalho (Parlier, 1995, p. 27). Ou seja, Parlier segue a proposta de Leplat (1988 in Parlier, 1995, p. 27), para quem a competência, com um duplo carácter operativo e finalizado⁴¹, é indissociável da actividade na qual se manifesta quer no sentido da orientação para uma acção específica com um determinado fim, quer no sentido das contingências da situação. Saliente-se que a actividade de trabalho se caracteriza por uma equi-finalidade, na medida em que os sujeitos podem pôr em marcha caminhos diferentes e, conseqüentemente, diferentes competências, para atingirem o mesmo desempenho⁴² (Parlier, 1995, p. 27).

Propõe-se ainda que o conteúdo da competência seja categorizado no âmbito do sistema de gestão das competências. A lista de saberes ou de qualidades desligadas da articulação que lhes conferem valor operacional, não permite compreender o sentido das actividades de trabalho, nem captar as competências utilizadas. A actividade que testemunha a competência é observada. A competência não é observável, é uma construção, uma representação, sendo a sua apreensão realizada através da análise do trabalho, por intermédio da observação directa e de diálogo com os titulares das actividades. Doutra forma, restringe-se o seu estudo à elaboração de referenciais à distância, que remetem para o trabalho prescrito desinserido do sistema organizacional. É a análise das práticas das actividades de trabalho, dos comportamentos profissionais, que permite compreender o trabalho e identificar o tipo de competências mobilizadas pelos sujeitos (Parlier, 1995, p. 26-30) no seio de determinadas contingências situacionais.

De acordo com o autor, e numa abordagem nitidamente construtivista, a actividade de trabalho pode ser concebida como uma ocasião de aprendizagem. O resultado da actividade de trabalho ao ser alvo de análise para o estudo das competências pode ter um duplo efeito de retroacção sobre: (i) os sujeitos, que podem melhorar os seus desempenhos, ao compreendê-los, desenvolvendo, assim, os seus saberes; (ii) sobre a organização, permitindo modificá-la,

⁴¹ No sentido em que se é «competente para» uma tarefa ou para um conjunto de tarefas (Parlier, 1994, p. 99).

⁴² A este propósito, Hubault insiste nos estados de fadiga que obrigam a modificar os métodos de trabalho, afirmando que a actividade de trabalho tem uma densidade diferente no início e no fim do dia, o que significa que uma hora não é igual a uma hora, pois o tempo de trabalho não é uniforme (in Parlier, 1995, p. 28; 1994, p. 100).

afectar outros meios e definir novas exigências. Nesta perspectiva, a aprendizagem é concebida como uma mudança de concepção, resultado da confrontação entre o saber anterior e a realidade laboral (Parlier, 1995, p. 26).

5.2. A MODELIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DAS COMPETÊNCIAS PELOS SUJEITOS – A ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA DA ERGONOMIA

Os ergónomos centram os seus trabalhos na noção de actividade. Definem a actividade de trabalho como a realização de tarefas tendo em conta, simultaneamente, os constrangimentos e os recursos extrínsecos e intrínsecos, as exigências recíprocas heterogéneas e, frequentemente, conflituais ou mesmo incompatíveis. A actividade de trabalho é expressão deste compromisso (Teiger, 1993 in Parlier, 1995: 26).

Montmollin, que se segue de perto na abordagem fenomenológica da ergonomia, utiliza o conceito de competência para analisar as tarefas supostamente efectuadas ou a efectuar, tendo como ponto de partida a actividade. A actividade de trabalho é definida como uma «construção» interpretativa contínua das informações, dos processos, das planificações e acções pelo próprio operador (1994, p. 39).

Vale a pena, a este propósito, reter o conceito de variações da actividade profissional de Le Boterf (1998a; 1997; 1994). O autor admite um tipo de variação, cujo resultado designa de actividade redefinida⁴³, a qual emerge da interpretação que o sujeito faz das suas actividades na medida em que é um actor da dinâmica do seu trabalho, completa operações e toma iniciativas. O outro tipo surge a um segundo nível, delineando-se a partir da actividade redefinida, remetendo para o facto de, no decurso da actividade de trabalho, surgirem acontecimentos imprevistos, erros de interpretação que alteram o curso “redefinido” da actividade.

Deste modo, trata-se sempre de uma actividade evolutiva que impede qualquer pretensão de generalização, dada a impossibilidade de estudar diariamente a “actividade natural de trabalho”. Porém, as competências são sempre definidas como “competências para...”, o que sugere que o desempenho da actividade de trabalho é sempre orientado para uma acção com objectivos específicos. Ora, o carácter múltiplo, específico e divergente das acções de trabalho também não se coaduna com a elaboração de leis gerais, retendo o autor a possibilidade de serem realizadas apenas generalizações relativas a famílias de actividade,

⁴³ Resulta do desvio entre actividade prescrita e actividade real (Le Boterf, 1997; 1994).

correspondentes eventualmente a algumas famílias de situações (ou tarefas) (Montmollin, 1994, p. 40).

Todavia, apesar de temporal, a actividade de trabalho consubstancia-se em algumas estruturas estáveis⁴⁴, que lhes asseguram a existência e lhes dão sentido. São estas estruturas (hipotéticas) que Montmollin designa de competências, definidas enquanto saberes, condutas-tipo, procedimentos estandardizados, tipos de raciocínio estabilizados que podem ser utilizados, sem novas aprendizagens⁴⁵ (1984 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15).

Entre a actividade de trabalho e as competências existe uma relação dialéctica, em que a estrutura das competências é necessária à condução da actividade natural de trabalho, na qual e a partir da qual aquela é continuamente criada e modificada. A experiência de trabalho é característica desta relação ao reunir simultaneamente os acontecimentos e os resultados dos acontecimentos (Montmollin, 1994, p. 43).

Segundo a perspectiva do autor, as competências são estruturadas em modelos. São construções hipotéticas e práticas, descritas pelo analista com um elevado nível de abstracção, em que se modelizam as estruturas das competências por referência directa às actividades particulares nas quais se exprimem e são executadas. O que existe na realidade é a actividade desenvolvida pelos sujeitos, sendo as competências modelizadas para explicar as actividades, logo, a única abordagem possível é o estudo dos campos das actividades (Montmollin, 1994, p. 43).

O conceito de meta-conhecimento é, para Montmollin, o mais prometedor para explicar os saberes. (...) Se a competência é estruturada em modelos, é necessário que o operador «saiba» alguma coisa sobre estas «ilhas» de conhecimentos mais isoladas, de forma a ser capaz de gerir o seu *corpus* pessoal de conhecimentos⁴⁶ (1994, p. 43). De facto, mesmo no desenvolvimento de tarefas altamente controladas, os operadores necessitam sempre de um período de tempo para

⁴⁴ Em certa medida, estas estruturas estáveis podem ser equiparadas aos SRT de que fala Malglaive (1990).

⁴⁵ Hillau considera que a definição proposta por Montmollin é, em parte, enfraquecida pela heterogeneidade de elementos cognitivos que integra (saberes, processos, comportamentos ...) (Hillau, 1994, p. 47).

⁴⁶ Le Boterf utiliza o conceito de meta-cognição para dar conta dos processos de tomada de consciência dos sujeitos acerca dos seus saberes o que remete para um sujeito reflexivo, característico do especialista experiente capaz de se distanciar das suas actividades e do seu funcionamento cognitivo, de modo a desenvolver uma aprendizagem autónoma. O aprendiz tem necessariamente maiores limitações neste domínio pois os seus meta-conhecimentos serão, em princípio, menores. O sujeito detentor de meta-conhecimentos é capaz de descrever os seus saberes, tomando consciência deles, o que constitui uma condição necessária para o desenvolvimento de processos de “aprender a aprender” (1997; 1994).

atingirem os resultados do desempenho definido como normal, muito embora a racionalidade técnica e gestonária ignore a necessidade dos meta-conhecimentos.

Os meta-conhecimentos constituem sempre estruturas transitórias, apesar de elementos “normais” do conhecimento que são passíveis de ser transmitidos pelos seus detentores e, logo, de ser transformados em objecto de estudo. À medida que o saber perde o estatuto de objecto para se converter em atributo do sujeito, e que a relação cognitiva tende a definir-se como um modo de ser (ser competente) e já não como um modo de ter (ter um saber com o risco de o perder), as competências dos sujeitos enriquecem-se com o sentido que conferem às categorias da prática até ao ponto de participarem na formalização destas categorias (Stroobants, 1999, p. 6).

5.3. A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO CENTRO DA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS – A PERSPECTIVA DA ECONOMIA DO TRABALHO

No âmbito da Economia do Trabalho, a resolução de problemas constitui um domínio privilegiado de análise das competências. Os trabalhos que Lopes (1996; 1995; 1994; 1993) vem desenvolvendo, e que se seguirão de perto nesta abordagem, são ilustrativos desta perspectiva analítica.

À concepção de actor com uma racionalidade limitada⁴⁷, Lopes associa a concepção de trabalho da Ergonomia e da Psicologia. O trabalho é concebido como uma actividade geradora de aprendizagem, a qual se processa por via da resolução de problemas, estando, por isso, na origem da construção de competências. Partilhando o princípio piagetiano de que todo o conhecimento está ligado à acção, a actividade de trabalho é assimilada a um meio de produção de saberes por via dos problemas com que os trabalhadores são confrontados.

A actividade de trabalho é considerada como uma actividade de resolução de problemas (Lopes, 1996, p. 96) e a aprendizagem (...) depende fundamentalmente do tipo de problemas que o trabalhador vai ter de resolver e, em particular, da natureza mais ou menos aberta e complexa desses

⁴⁷ Em ruptura com o paradigma clássico da Economia, Lopes abandona a concepção de racionalidade substantiva, que tem subjacente um agente económico maximizador da utilidade subjectiva esperada – última e mais sofisticada forma da racionalidade optimizadora (1996, p. 92) – e rejeita a descontextualização da Economia em relação à ordem social, de acordo com os pressupostos evolucionistas. A *incompletude* dos agentes económicos que se traduz, entre outros domínios, ao nível das suas competências e dos seus saberes, dá lugar à imprevisibilidade dos comportamentos e à criatividade humana. A racionalidade processual toma o lugar da racionalidade optimizadora e os comportamentos económicos não são mais encarados como processos de tomada de decisão mas, um pouco mais a montante, como processos de resolução dos problemas (1993, p. 335).

problemas (Lopes, 1994, p. 4). É na prática da acção que emergem e se descobrem as soluções para resolver as situações-problema e para as evitar no futuro, decorrendo daqui um processo de aprendizagem. A sua análise permite uma nova articulação entre os comportamentos individuais e as características dos postos de trabalho (Lopes, 1995, p. 6).

Os sujeitos em actividade de trabalho são dotados de um determinado nível de saberes. Colocados face a situações-problema, que definem o seu espaço de acção dentro do seu (já limitado) campo dos possíveis, os sujeitos seleccionam as regras de acção já conhecidas e criam novos processos de acção (Lopes, 1995, p. 3; 1996, p. 96). A situação-problema é percebida pelo sujeito que constrói uma representação da mesma através da selecção de informação, transformando, deste modo, o estado inicial dos saberes. A representação construída é pertinente para a acção, isto é, orienta uma procura heurística de procedimentos para a resolução do problema. Aplicam-se procedimentos já conhecidos e inventam-se novos, através de um processo iterativo em que se testam sucessivamente as regras de acção, rejeitando-se ou adaptando-se as que não satisfazem os critérios de eficácia. Desta forma, operacionalizam-se os saberes, transformando-os em competências. A partir daqui, temos a aplicação dos procedimentos seleccionados e a sua progressiva rotinização, bem como aperfeiçoamento (1995, p. 3; 1996, p. 97).

Nesta linha de raciocínio, Lopes define as competências como uma capacidade de resolução de problemas ou de formulação de novos problemas (1995, p. 4), a qual aumenta à medida que o sujeito é confrontado com problemas novos e mais complexos, e não evolui se (...) o contexto de trabalho não for evolutivo (Lopes, 1996, p. 97). Se as situações-problema não se complexificam, as trajectórias de aprendizagem dos indivíduos e a evolução das suas competências sofrem um bloqueio. Abaixo de um limiar de incerteza, as situações-problema são regidas por procedimentos e regras de resolução pré-definidos e automáticos. Acima deste limiar, configuram-se verdadeiros problemas que exigem desde a elaboração de planos de acção até à construção de redes conceptuais (1995, p. 4). À medida que os sujeitos progredem na sua aprendizagem, estão aptos a resolver problemas mais sofisticados, dentro da hierarquia de complexidade dos problemas⁴⁸ pertencentes a um domínio de saberes⁴⁹ ou a um domínio de tarefas, na acepção de Malglaive (1990).

⁴⁸ Esta hierarquização de problemas remete para os níveis de organização dos conhecimentos definidos em Psicologia Cognitiva, integrando não só a resolução de problemas cognitivos no sentido estrito como a resolução de problemas relacionais (Lopes, 1995, p. 4).

⁴⁹ Equivalentes aos “domínios de tarefas” propostos por Malglaive (1990).

A experiência é uma forma privilegiada da aprendizagem, marcada por um ciclo virtuoso, que parte das dificuldades e dos problemas encontrados numa situação real, procede à análise das situações e à criação de novos saberes, os quais constituem ensinamentos que podem ser alvo de generalização e de transferência para novas situações profissionais (Parlier, 1995, p. 42). Todavia, Lopes considera que as competências têm um grau de transferibilidade limitado pelo próprio domínio de tarefas onde se desenvolve o processo de aprendizagem, o que significa que, quando mudam de domínio de tarefas, os sujeitos têm de recomeçar a sua aprendizagem num nível mais baixo.

As competências situam-se entre os saberes e as situações de trabalho, não se podendo reduzi-las a uma classificação dos primeiros, nem a uma descrição das actividades das segundas (Lopes, 1993, p. 160), na medida em que por si só, e isoladamente, nem uma, nem outra, dão conta das suas especificidades de mobilização em acto. A actividade de resolução de problemas surge então como um momento privilegiado de análise das competências, pois enquanto processo de aprendizagem promove a utilização de umas e o desenvolvimento de outras.

Os diferentes estudos na área das ciências do trabalho têm mostrado que confrontados com tarefas simples e estandardizadas, os trabalhadores tendem para comportamentos rotineiros e hábitos, com aplicação de algoritmos interiorizados, isto é, os seus comportamentos evoluem para enquistamento (Lopes, 1996, p. 95), ou seja, para acções não dominadas pela cognição, na perspectiva de Malglaive (1990). Os trabalhadores quando integrados em actividades de trabalho abertas, com solicitações múltiplas, tendem a recorrer a comportamentos que se ajustem à situação, através da descoberta de heurísticas novas que permitem criatividade e, logo, a descoberta de soluções adaptáveis, as quais não provêm forçosamente de raciocínios lógicos, mas emergem da acção propriamente dita (Noulin, 1989 in Lopes, 1996, p. 95) – uma acção tipicamente acompanhada pela cognição, na designação de Malglaive (1990).

5.4. OS LIMITES TEORICO-METODOLÓGICOS À ABORDAGEM EMPÍRICA DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Os processos de produção de saberes e de mobilização de competências não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais. Tratam-se de fenómenos que apenas são constatáveis, de forma inferida, a partir das suas manifestações na actividade concreta de trabalho desenvolvida pelos sujeitos. Assim sendo, é a

actividade de trabalho que constitui o ponto de partida da análise das competências proposta neste trabalho.

Como afirma Witte, a propósito do estudo das competências, tudo se complica quando se trata de definir o que explica estas manifestações (1994, p. 26). O primeiro problema que se coloca é o da definição das competências mobilizadas na actividade de trabalho, de forma a distingui-las desta, uma vez que aquelas se realizam nesta. Considera-se o exercício das competências a partir da análise da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores, na medida em que se trata sempre de exercitar um acto de trabalho que se concretiza num saber em uso ou, melhor, num uso de saberes. O exercício das competências exige que o sujeito saiba e consiga mobilizar-se em situação de trabalho. Por um lado, considera-se serem os saberes, frequentemente de cariz escolar e disciplinar, que estão na origem das competências, embora se denunciem as fraquezas do sistema de ensino-formação na produção de competências. Por outro lado, a experiência demonstra que há situações de trabalho em que detentores de saberes não os conseguem mobilizar de forma pertinente e oportuna. Ora, é pela mobilização na acção que as competências se manifestam, não lhe pré-existem. Finalmente, a experiência profissional e respectivos saberes tácitos daí decorrentes também estão na origem das competências, mas nem sempre são capitalizáveis na actividade de trabalho concreta.

Face a estas questões, opõem-se duas grandes perspectivas: uma, em que o conceito de competências se confunde com o de acção de trabalho, sendo ambos definidos como se formassem uma unidade; outra, que advoga as competências como independentes da acção, definindo-as como poder ou virtualidade que a acção efectivará ou não.

Postulando a segunda perspectiva no domínio da mobilização de competências, embora sem ignorar a primeira, o centro das dificuldades, em termos analíticos, reside na metodologia de análise das competências entendidas enquanto entidades distintivas da acção, mas que se realizam sempre nesta. Tal metodologia exige um raciocínio de compromisso entre a abordagem dos conteúdos cognitivos (concretizados em saberes, atitudes ou predisposições) detidos pelos indivíduos e as características das suas actividades de trabalho. Ou seja, a questão passa também pelo problema da medida. E quando se trata de construir instrumentos analíticos e de os aplicar, não se revela possível analisar as competências directamente e em si mesmas, mas sim por intermédio das suas manifestações na prática, na acção ou nos comportamentos profissionais. Então, o problema básico é o da caracterização destas manifestações, sem cair na descrição dos postos de trabalho aferidos em termos do conteúdo prescritivo das tarefas (e na perspectiva da definição da qualificação do posto de trabalho) ou

na descrição dos diplomas escolares e da experiência profissional e, em consequência, na perspectiva da definição da qualificação do trabalhador.

A manifestação dos saberes em competências reveste-se de uma dimensão ética e cívica, de carácter eminentemente comportamental, que não se pode ignorar. Todavia, esta dimensão manifesta-se, de forma imbricada e implícita, nas competências profissionais e, conseqüentemente, nas acções de trabalho. Neste sentido, considera-se, seguindo a perspectiva de Zarifian⁵⁰, que as competências sociais não podem ser isoladas das competências estritamente profissionais, encontrando-se coligadas entre si⁵¹.

A mobilização de competências tem inerente a si a posse de determinados saberes resultantes de processos de aprendizagem desenvolvidos pelos sujeitos ao longo da sua trajectória de vida. Nestes, particularmente no caso dos adultos, a construção da compreensão faz-se em grande parte com base naquilo que se experimenta e daí se considerarem os desafios da resolução de problemas como as maiores experiências de aprendizagem (Deslile, 2000, p. 5).

Porém, na análise da actividade de trabalho, concebida como situação de aprendizagem, é difícil delimitar o que constitui, ou não, uma oportunidade de aprendizagem e o que assume, ou não, o estatuto de factor facilitador ou inibidor da aprendizagem. Os diversos autores⁵² são unânimes ao considerarem as situações de resolução de problemas como potenciadoras de processos de aprendizagem, logo, ocasiões de observação privilegiada para a análise das competências mobilizadas pelos sujeitos. Todavia, por razões de vária ordem que a seguir se problematizam, considera-se que estas propostas teórico-metodológicas, ao se basearem em representações dos sujeitos sobre o que para si mesmos constituem problemas, devem ser encaradas com alguma cautela e auxiliadas, do ponto de vista metodológico, por observações prolongadas do desempenho laboral.

Em primeiro lugar, considerar o espaço e a actividade de trabalho como situações potenciais de aprendizagem implica uma ruptura com a representação formal das actividades de ensino. A aprendizagem informal, nomeadamente através da resolução de problemas,

⁵⁰ Exposta em reunião científica tida com o autor em Novembro de 1998, no Laboratoire des Techniques, Territoires et Societé (Latts) da Ecole Nationale des Ponts et Chaussés – Paris.

⁵¹ Embora na realidade das acções não seja possível a diferenciação, do ponto de vista analítico postula-se a distinção entre competências relacionais, estratégicas e técnicas. As primeiras caracterizam-se pela orientação eminentemente social, as últimas pela orientação profissional, sendo as segundas um misto de ambas as orientações, social e profissional.

⁵² Cf., nomeadamente, as teses de Le Boterf (1994; 1997) e Zarifian (1994; 1996a; 1996b; 1996c).

assume um carácter implícito e tácito, dificilmente identificado segundo coordenadas espaciais ou temporais. Note-se não existir uma situação típica caracterizadora deste processo de aprendizagem, ao contrário do que sucede nas actividades formais de ensino, onde os papéis de “aluno” e “professor” se encontram estabilizados e se caracterizam por traços perfeitamente delineados e pré-estabelecidos. Por outro lado, o equacionamento de uma situação de trabalho enquanto processo de aprendizagem é claramente perceptível, quando se assiste a uma situação de ensino relativamente formalizada, caracterizada por comportamentos explícitos de transmissão de saberes de um dos sujeitos em relação a outro – é o caso da situação de tutoria, em que se revela de forma explícita: uma acção racional e intencional, na acepção weberiana, dirigida do trabalhador experimentado⁵³ ao aprendiz, com o objectivo de o ensinar e de o acompanhar na sua iniciação profissional. Porém, face a um processo de auto-aprendizagem não existem contornos objectivos conducentes à sua identificação. Uma primeira dificuldade nessa identificação prende-se com a familiaridade do trabalhador face à situação de trabalho. Entre o aprendiz, que inicia o trabalho e para quem tudo se constitui como situação de aprendizagem, e o trabalhador experimentado, para quem as actividades de trabalho se reduzem a rotinas interiorizadas, existem múltiplas situações de aprendizagem possíveis, de acordo com o capital de saberes profissionais, escolares e sociais detidos pelos sujeitos. Para o aprendiz, a actividade mais simples é novidade e, enquanto tal, fonte de aprendizagem; para o trabalhador experiente, só as actividades de trabalho complexas podem ser fonte de aprendizagem, dado as restantes se encontrarem integradas nas suas práticas sob a forma de hábitos e rotinas. E esta apreensão subjectiva diferenciada entre as duas categorias de trabalhadores não é directamente observável.

Esta mesma diferenciação entre iniciantes e experientes repercute-se na forma como os sujeitos relatam a actividade de trabalho. Os trabalhadores experimentados tendem a descomplexificar o conteúdo do trabalho porque os seus modos operatórios encontram-se já rotinizados. A mesma actividade de trabalho, exercida por um principiante, é descrita de forma muito mais complexa pois desempenha-a de forma controlada pela cognição. Sperandio refere-se a esta dificuldade metodológica, ao salientar que os trabalhadores experimentados tendem a verbalizar, de forma simplificada, o seu trabalho, não distinguindo as situações excepcionais das habituais (Sperandio, 1996b, p. 194). Inversamente, os trabalhadores aprendizes tendem a ser mais minuciosos nos seus depoimentos. Numa análise apressada, poder-se-ia considerar que os trabalhadores experimentados desenvolvem actividades de

⁵³ Também designado de trabalhador sénior ou titular.

trabalho onde as competências mobilizadas são menos complexas do que as exigidas aos trabalhadores inexperientes, o que se explica unicamente pela antiguidade no desempenho da função. Pelo exposto, conclui-se não ser legítimo limitar a análise de competências à descrição que os trabalhadores fazem da actividade de trabalho, sob pena de introduzir enviesamentos analíticos.

Um raciocínio idêntico explica que, aquilo que constitui um factor de aprendizagem para uns, poderá constituir um obstáculo para outros. Situações de elevada incerteza poder-se-ão revelar um desafio à aprendizagem para trabalhadores motivados e envolvidos com o projecto das empresas ou constituir obstáculos à aprendizagem, no caso de sujeitos mais vulneráveis às pressões e com menor capacidade de iniciativa para desencadear, eles próprios, processos autónomos de aprendizagem. Um trabalhador interessado e motivado tem maior probabilidade de tomar as diferentes situações à sua volta como objectos de aprendizagem, não se verificando este comportamento em sujeitos desmotivados, tendentes a limitar o desempenho à esfera restrita da actividade regular de trabalho, sem ultrapassarem os deveres inerentes às funções que lhes estão atribuídas.

Paralelamente, está-se face a um objecto de estudo onde as representações acerca dos saberes detidos e das competências mobilizadas se encontram, frequentemente, já formalizadas e conceptualizadas pelos trabalhadores, antes dos observadores se dedicarem à sua conceptualização. As teorias da construção social das competências evidenciam a dinâmica local dos efeitos do etiquetamento – a maneira como os discursos sobre as competências podem afectar o seu uso –, bem como a interpretação que os sujeitos fazem do reconhecimento dos seus saberes e da sua mobilização de competências, apesar das características objectivas do trabalho. Da mesma forma, os enfoques construtivistas das competências permitem referir a eficácia do juízo social que intervém no reconhecimento local dos saberes (Stroobants, 1999, p. 6).

Finalmente, as competências são resultados de múltiplos saberes, modalidades de expressão e qualidades dos mesmos, para além das representações sobre as acções, o controlo e a sua pilotagem, resultantes de numerosas fontes – a tal alquimia difícil de descodificar de que falam Malglaive (1990) e Zarifian (2001). Daí a dificuldade dos sujeitos quando se lhes pergunta como aprenderam a resolver determinado problema, na medida em que utilizam, de forma inconsciente, diferentes fontes de aprendizagem. Resulta, assim, que seja mais fácil avaliar as manifestações de competências do que o subjacente processo de aprendizagem e mobilização cognitiva. E esta dificuldade em geral, ainda dependente de outros factores, é

tanto maior, quanto maior for a complexidade e o grau de especialização da actividade de trabalho ou do problema em causa.

Tendo em conta os problemas analíticos (epistemológicos e metodológicos) mencionados, a análise empírica das competências pode ser trabalhada, na perspectiva de Witte (1994, p. 28), de acordo com dois princípios, não mutuamente exclusivos: o da linguagem e o da observação. Porém, entre estas duas variantes técnico-metodológicas de análise das competências, existe uma diversidade de formas combinatórias de análise possíveis.

Relativamente ao caminho da linguagem, uma via de análise das competências é procurar uma abordagem descritiva da actividade⁵⁴, privilegiando fórmulas que descrevam as actividades através de verbos de acção de modo a objectivar, tanto quanto possível, a análise. A maior dificuldade é impedir que os sujeitos desenvolvam apreciações valorativas, assim como distingui-las dos “juízos de facto”. Optar por descrições de actividade, ainda que sujeitas a todos os subjectivismos, parcialidade e dificuldades de expressão, revela-se uma via enriquecedora, na medida em que, geralmente, é agradável e, mesmo, motivo de satisfação para os sujeitos falarem sobre as suas próprias práticas, assim como, no caso dos responsáveis directos, acerca do enquadramento das actividades dos seus subordinados.

Poder-se-ia, ainda através desta via, fazer uma análise baseada nos julgamentos valorativos do sujeito. Ou seja, no primeiro caso, pede-se ao sujeito que descreva, com o máximo de detalhes, as actividades profissionais que tem desenvolvido ao longo da sua trajectória (desde o percurso escolar até à situação de emprego actual). Após a descrição, esta segunda via implica colocar-se ao trabalhador questões relativas ao porquê desse percurso para que discrimine os factores que o influenciaram e as causas favoráveis e/ou desfavoráveis que determinaram os acontecimentos. Trata-se de promover uma apreciação dos factos e despoletar julgamentos acerca do passado e presente, centrando-o em acontecimentos significativos da actividade de trabalho e em experiências marcantes a nível profissional.

De entre os acontecimentos significativos da actividade actual de trabalho, encontram-se os momentos de resolução de problemas. O principal obstáculo que se interpõe a esta abordagem é a dificuldade demonstrada pelos sujeitos em definirem os problemas presentes na actividade de trabalho.

⁵⁴ Witte salienta todo um conjunto de dificuldades características deste tipo de abordagens, designadamente as dificuldades de expressão dos interlocutores e os problemas relativos à representatividade dos mesmos e das suas manifestações verbais (1994, p. 27).

Apesar de, teoricamente, a identificação de problemas ser uma das vias de análise das competências, a empiria revela algumas contradições na capacidade de identificação dos mesmos. Constatamos, desde logo, que qualquer que fosse a opção, no que respeita ao modo de questionamento usado para identificar as perturbações-chave – seja directamente através de entrevistas conversacionais (Patton, 1990, p. 288 in Valles, 1999, p.180), seja solicitando o preenchimento de um “inquérito de identificação das perturbações-chave”⁵⁵ em que é exemplificado um disfuncionamento⁵⁶ –, os sujeitos, independentemente das suas ocupações e nível de escolaridade⁵⁷, apresentam dificuldades em identificar ou reconhecer os problemas das unidades funcionais que lideram ou onde exercem as suas actividades.

Na realidade, esta dificuldade de identificação das perturbações poder-se-á dever, entre outras causas, ao facto de as diferentes situações que surgem na actividade de trabalho dos sujeitos se tratarem, para eles próprios, do seu quotidiano laboral, o qual é preenchido por uma variedade de acontecimentos que assumem um carácter “normal”. Os disfuncionamentos são identificados como parte integrante do quotidiano da fábrica e da actividade “normal” de trabalho. Não há dia de trabalho sem problemas, os problemas constituem uma vertente do próprio trabalho. A corroborar esta concepção, está a tendência dos responsáveis das unidades funcionais em identificarem, fundamentalmente, como problemas as perturbações externas à unidade onde se integram.

Dos escassos problemas identificados⁵⁸, a maioria é externa ao conteúdo de trabalho dos trabalhadores das unidades funcionais sobre as quais incide a análise. Os disfuncionamentos são definidos como tendo origem no exterior, em fornecedores internos ou externos às unidades. Esse carácter de exterioridade impossibilita os responsáveis e os trabalhadores de exercerem qualquer tipo de controlo sobre as perturbações identificadas ou de actuarem sobre elas, desresponsabilizando-se. As perturbações internas raramente são identificadas, o que se pode explicar, quer por serem consideradas pelos sujeitos como fazendo parte integrante da rotina de trabalho, quer porque os sujeitos assumem uma atitude defensiva face ao seu

⁵⁵ Note-se que não é utilizada neste inquérito a palavra problema, para evitar conotações do senso comum com situações pejorativas (v. anexo E – inquérito de identificação das perturbações-chave).

⁵⁶ O exemplo escolhido resulta da adaptação de uma análise das perturbações-chave realizada por Teixeira (1996) na indústria vidreira.

⁵⁷ Os nossos interlocutores foram engenheiros licenciados, responsáveis directos (com o 6º ano de escolaridade e/ou os antigos cursos técnicos) e trabalhadores operacionais com níveis de escolaridade diferenciados (entre o 4º ano e o 12º ano de escolaridade).

⁵⁸ Saliente-se que nenhum dos nossos interlocutores definiu mais de quatro perturbações-chave no seio da sua unidade funcional.

reconhecimento, na medida em que este poderá pôr em causa a qualidade do exercício profissional.

Outra razão explicativa do desajustamento constatado entre as propostas teórico-metodológicas e os dados do terreno é, possivelmente, o facto de se tratar de uma metodologia inspirada nos pressupostos de uma organização taylorista do trabalho, onde este assume um conteúdo simples e rotineiro. Se, de facto, as actividades de trabalho, na sua essência, mantêm estes princípios, assiste-se, nas últimas décadas, a algumas transformações. O conteúdo do trabalho, independentemente de se organizar ou não em cadeia de montagem, tende a ser mais variado, visto produzirem-se uma diversidade de modelos em pequenas quantidades, contrariamente ao que acontecia até ao início da década de 1970, quando se produziam, em grande quantidade, modelos únicos. Deste modo, o trabalho, não deixando de ser parcelar, exige aos trabalhadores maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

A flexibilidade e a adaptabilidade intensificam-se nas empresas, frequentemente associadas a situações não intencionais de mudança. Isto é, a rotação entre postos de trabalho não é sistemática, nem visa implementar formas alternativas de organização, apenas responde às necessidades de produção das empresas, nomeadamente para fazer face a picos de produção e/ou para debelar os efeitos do absentismo. Paralelamente, os sujeitos deparam-se com situações regulares de disfuncionamentos, por norma perfeitamente controláveis, dado estarem habituados à variabilidade do trabalho executado diariamente. Assiste-se, por isso, a uma naturalização do que outrora para outros trabalhadores constituirá, eventualmente, um problema. Todavia, continua a prevalecer alguma continuidade com os pressupostos tayloristas, na medida em que se verifica que se mantêm a figura de sujeitos responsáveis (na unidade funcional e/ou em áreas funcionais vocacionadas para o efeito) pela resolução das perturbações. Só os percalços que exigem o recurso àquelas figuras são assumidos, encarados e identificados como problemas pelos trabalhadores e responsáveis directos das unidades funcionais.

Outra razão que poderá justificar a dificuldade de identificação dos problemas remete para uma atitude de defesa que se consubstancia no não reconhecimento destes no seio da unidade funcional de pertença, evitando-se, por esta via, admitir situações embaraçosas e ameaçadoras que, eventualmente, imporiam transformações internas e questionariam a própria eficácia da liderança das unidades em causa. Os problemas são identificados apenas em domínios que não põem em causa a autoridade do trabalhador ou do responsável directo que os transmite; os restantes são ocultados. A ocultação dos erros impede que se tornem

públicos, discutíveis e ultrapassáveis, criando uma situação de duplo impasse (*double-bind*) (Argyris; Schon, 1996).

As teorias da aprendizagem organizacional consideram as atitudes de defesa como um dos factores que está na origem dos ciclos inibitórios da aprendizagem e, neste contexto, questiona-se a possibilidade de se estar na presença de uma atitude de autodefesa dos responsáveis, que em nada favorece a aprendizagem dos trabalhadores. Ao não demonstrarem uma atitude frontal face aos problemas ou erros, muito provavelmente não os encaram como uma oportunidade de aprendizagem, nem tenderão a desenvolver face aos seus subordinados uma postura pedagógica de resolução dos problemas. Todavia, a validade deste argumento deve ser relativizada. De facto, assumir como intrínsecos os problemas da unidade funcional que se lidera, poderá ser apreendido como uma autocrítica conflituosa para os sujeitos; contudo, por um lado, os sujeitos em causa conheciam os objectivos prosseguidos pelo nosso trabalho e a identidade do investigador, não o identificando com a empresa ou com os responsáveis directos; por outro lado, estes últimos sabiam, concretamente, que se pretendia somente aferir as perturbações-chave que os seus subordinados enfrentavam, pois estes eram o verdadeiro alvo de análise.

Pelo que acabamos de expor, defendemos que o propósito de identificar problemas para, a partir deles, se estudarem as competências mobilizadas em actividade de trabalho, dificilmente pode ser alcançado com o recurso estrito aos depoimentos dos sujeitos que os vivenciam. Trata-se de uma metodologia em que o investigador tem de assumir um papel activo. Cabe-lhe identificar, a partir da sua matriz teórica de análise e das suas percepções empíricas, o que se pode definir como constituindo um problema, através de observações prolongadas da actividade de trabalho.

Deste modo, uma forma de ultrapassar os obstáculos enganadores da linguagem é substituí-la por uma observação directa da actividade de trabalho. Esta tem o inconveniente de não permitir estimar ao fim de quanto tempo se encontra captada a “imagem completa da actividade”, ao contrário do que sucede com a actividade discursiva que nos dá as representações da actividade, ainda que “mutiladas” pelos sujeitos, num tempo relativamente dominado. Por sua vez, se existem acções técnicas de trabalho directamente observáveis, outras há, consubstanciadas em truques, pequenos segredos de fabricação e habilidades, que não são forçosamente transparentes e partilhados.

Se os comportamentos observáveis ou manifestos, de origem sensório-motora, impõem problemas na observação, as actividades ou operações intelectuais encerram uma dificuldade acrescida de análise. Partilha-se, neste estudo, o pressuposto de que todas as actividades

observáveis, como por exemplo os gestos, mobilizam a inteligência prática e/ou formalizadora. A questão que se põe é a de saber como estudar estas actividades intelectuais inerentes às acções. Witte afirma que só podemos apreendê-las por intermédio da verbalização do autor (1994, p. 27). E, neste caso, os problemas multiplicam-se, quer devido às dificuldades de verbalização dos sujeitos, quer devido ao não domínio das técnicas de análise no âmbito da Linguística por parte do investigador. Sabe-se igualmente que as estruturas cognitivas dos actores têm uma configuração distinta consoante o vocabulário que utilizam e o modo como o utilizam, todavia, não é esta a metodologia privilegiada neste trabalho.

Na análise das competências, o investigador raciocina por inferência, visto pretender reconstituir um raciocínio que não pode observar, o que exige uma enorme familiaridade com o processo de trabalho em causa e, em simultâneo, um profundo conhecimento dos saberes necessários às actividades. A este propósito, Witte (1994) afirma que os sujeitos são consensuais quanto aos tipos de saberes teóricos utilizados, contudo, é difícil precisar o nível, a extensão e o grau de domínio destes saberes. Esta dificuldade é acrescida caso o investigador não domine os saberes implícitos à actividade profissional em análise. Neste trabalho, procurou-se contornar este obstáculo, recorrendo a um especialista externo às empresas que acompanhou a análise de cada um dos domínios de tarefas. Todavia, há que ter presente que a definição específica dos procedimentos ao nível de cada empresa, bem como o usual apelo a procedimentos não sistematizados e individualizados na resolução de problemas, escapam aos próprios especialistas, em particular, aos consultores externos. Os saberes práticos decorrentes da experiência são, geralmente, os únicos que os trabalhadores (em especial, os mais experimentados) descrevem com facilidade, quer em termos de metáforas, quer ao nível da representação figurativa (Witte, 1994, p. 35-36). Os restantes tipos de saberes apelam a um estudo pormenorizado, com uma ajuda intensa por parte de especialistas, pois remetem para questões técnicas e metodológicas com uma singularidade muito superior.

Em todo o caso, partilha-se da opinião de que nunca se sabe se a inferência é correcta ou distorcida, só se saberia caso a informação inferida fosse usada para recrutar, formar ou transferir trabalhadores. Ainda assim, a transposição dos saberes e sua constituição em competências encontra-se fortemente dependente de constrangimentos externos aos sujeitos, como sejam o ambiente de trabalho, a qualidade das relações com os colegas (Witte, 1994, p. 36), a gestão dos RH implementada, sendo que são estes condicionalismos organizacionais e gestionários que se pretende estudar.

Assim, considera-se não existir um método garantido e fiável de identificação e medida das competências pois existirão sempre questões epistemológicas e de carácter metodológico

incontornáveis. Não são as capacidades cognitivas do sujeitos que se estudam, mas sim as competências observáveis dentro do quadro teórico-analítico assumido, isto é, as competências directamente concretizadas na actividade de trabalho, através das quais se podem inferir, de forma mais ou menos generalista, os tipos de saberes detidos.

5.5. UMA PROPOSTA DA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS

Das reflexões teórico-metodológicas anteriores, e tendo em conta as limitações evidenciadas pela análise dos processos de produção de saberes e de mobilização de competências, reteve-se as seguintes linhas teóricas para enformar o quadro orientador da sua abordagem neste trabalho:

(i) a actividade de trabalho efectivamente desenvolvida – concreta e modelizada – pelo trabalhador é considerada como resultado de compromissos operatórios entre a sua lógica pessoal – resultado duma trajectória profissional e educativa – e a lógica da organização, ou seja, as configurações organizacional e gestionária – organização e conteúdo do trabalho, modelos e práticas de gestão directa e dos RH, entre outros constrangimentos vários;

(ii) a actividade real de trabalho configura-se em acções, práticas ou comportamentos visíveis (físicos e verbais) e em processos mentais não observáveis. Só são alvo de análise os primeiros pelas suas manifestações com comportamentos (físicos e verbais), tendo em conta a contingência das situações. Destes, infere-se a utilização de determinados processos cognitivos que estão na base da tipificação das competências, realizada a partir do quadro analítico da dialéctica cognição/acção de Malglaive (1990);

(iii) o enfoque empírico foram as acções, as práticas ou os comportamentos profissionais em situação do trabalho real, excluindo tudo o que se trata de operações, normas ou procedimentos prescritos. Relembre-se que a actividade de trabalho foi empiricamente reportada a quatro eixos analíticos: técnico-organizacional, sujeito, relacional e condições materiais de exercício do trabalho;

(iv) a actividade de trabalho como construção interpretativa contínua por parte dos operacionais não se presta a generalizações – é uma actividade concreta e diacrónica, constantemente reinterpretada e modelizada pelos sujeitos. As competências são construções hipotéticas e práticas, significando que, para serem estudadas como estruturas estáveis, não se pode remetê-las para uma situação particular de trabalho, mas para um referencial de famílias

de actividades, correspondentes, de acordo com a proposta de Malglaive, a domínios de tarefas⁵⁹;

(v) as actividades de resolução de perturbações são definidas como situações de aprendizagem por excelência, constituindo um campo privilegiado para a análise da formação de saberes e da sua mobilização em competências. A estas acresce-se o estudo de potenciais situações de aprendizagem decorrentes da actividade quotidiana de trabalho, bem como das suas mudanças;

(vi) o estudo das acções, práticas ou comportamentos profissionais que testemunham as competências foi realizado por observação directa e diálogo com os trabalhadores ocupantes dos postos de trabalho e com as hierarquias directas e intermédias. O objectivo foi compreender o conteúdo dos saberes accionados, as suas qualidades e modalidades de expressão, de forma a induzir-se, em combinação com as representações das acções, o controlo e a *pilotagem*, a dialéctica acção/cognição e respectivas competências mobilizadas. Deste modo, não se fez incidir a análise em listas de saberes ou qualidades afectas a referenciais prescritos, por exemplo formativos ou instrutivos da actividade de trabalho, os quais foram usados apenas como grelhas heurísticas do conteúdo das actividades de trabalho.

A utilização do conceito de competências (no plural) refere-se ao resultado da relação estabelecida entre acção/cognição, a qual dá conta da vertente cognitiva do conceito (saberes, qualidades dos saberes e modalidades de expressão; representações, controlo e pilotagem da acção) e do seu reconhecimento, que remete para a vertente diferenciadora (inspirado em Demailly, 1994). A primeira é amplamente condicionada pelas configurações organizacionais e a segunda pelas configurações gestionárias das empresas, e ambas se encontram dependentes das trajectórias profissional e educativa dos sujeitos.

As competências são no domínio analítico, por motivos de simplificação heurística, classificadas em competências técnicas, estratégicas e relacionais, assunto a que se voltará adiante para efeitos de demonstração da sua operacionalização empírica. Fique-se, no entanto, desde já, com a definição conceptual de cada um dos tipos definidos: as competências técnicas remetem para um conjunto de capacidades para realizar acções de trabalho coerentes e distintas no seio de um determinado domínio de tarefas, bem como para as diversas intervenções práticas que essas acções parcelares implicam. A relação dos trabalhadores com o

⁵⁹ Daí a proposta de estudar a produção de saberes e a mobilização de competências em dois domínios de tarefas distintos em termos de operações do processo de fabrico, mas comuns à cadeia operatória das duas empresas, o que permite um estudo comparativo.

equipamento técnico e igualmente os procedimentos pelos quais dominam a tecnologia da actividade de trabalho constituem os factores estruturadores deste tipo de competência. As competências estratégicas dizem respeito ao grau de controlo que os trabalhadores exercem sobre as acções de trabalho, à qualidade da sua execução, à responsabilidade, à autonomia e à iniciativa presentes nas suas decisões e acções. O domínio da resolução das perturbações, não tanto no que se refere às intervenções desencadeadas, mas, particularmente, no que diz respeito ao grau de envolvimento na resolução, integra-se neste tipo de competências. Não é o conteúdo da resolução propriamente dita que está em causa – o que remete para as competências técnicas –, mas a possibilidade de actuar correctivamente, o grau de autonomia detido na prática correctiva e o envolvimento que estas acções implicam. Finalmente, as competências relacionais remetem para o conjunto de acções dirigidas a outros sujeitos que participam no processo de trabalho. São transversais às competências técnicas e estratégicas, básicas para uma participação reflexiva no processo de trabalho e decisivas em termos das capacidades de aprendizagem, para as quais a interactividade é, como já analisado, uma das suas condicionantes.

6. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Problematizada que está a vertente cognitiva das competências e as opções que orientam do ponto de vista teórico-metodológico a análise desenvolvida, resta reflectir sobre a dimensão do reconhecimento ou vertente diferenciadora das competências para fechar o quadro analítico enformador desta pesquisa. Relembre-se que por competência (no singular) se entende o envolvimento e a implicação no desempenho laboral, isto é, o profissionalismo no exercício do trabalho. Trata-se de uma aptidão para combinar e fazer uso de recursos endógenos e exógenos, a qual se encontra associada ao reconhecimento por parte dos outros com quem se desenvolvem as interacções de trabalho – nomeadamente, os responsáveis directos e outros colegas de trabalho – acerca do modo como se desempenha a actividade de trabalho. É assim que se considera que as competências são um problema de gestão e discute-se a gestão de competências enquanto processo conjunto entre a formação de saberes e a mobilização de competências.

6.1. MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO NO CENTRO DA ANÁLISE DA DIMENSÃO RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Vem-se argumentando ao longo dos capítulos anteriores que o processo social de construção das competências profissionais no interior das empresas se constitui a partir de trajetórias de aprendizagem que se constroem, ao longo do tempo, no sistema de ensino em sentido lato. Destaca-se neste trabalho o condicionamento das mesmas, quer pela trajetória profissional, quer pela trajetória educativa e correlativa afectação dos trabalhadores a determinadas posições no seio da divisão do trabalho, das quais resultam a ocupação de determinados lugares nas hierarquias sócio-profissionais das empresas. Estão em causa neste domínio modos de profissionalização que assumem forma nas referidas trajetórias dos sujeitos, quer no exterior, quer no interior das empresas, com particular ênfase para os processos de aprendizagem que os espaços organizacionais lhes proporcionam, nomeadamente por intermédio dos modelos de organização do trabalho e pelo conteúdo das actividades de trabalho.

Desta trajetória de aprendizagem, resulta um capital de competências que estabelece a ligação entre o passado do sujeito e o presente da situação (Hillau, 1994). Como afirma Hillau (1994, p. 66), a competência está no centro da historicidade do sujeito, isto é, da construção do seu papel enquanto actor social. Ao nível da competência profissional, esta historicidade remete para as formas pelas quais os sujeitos contribuem, pela apropriação que fazem da sua profissão/ocupação⁶⁰, para a reprodução e transformação da mesma.

Segundo Demailly (1994), os sujeitos que ocupam objectivamente lugares semelhantes na divisão técnica do trabalho formam grupos profissionais expostos a condições de profissionalização idênticas, construindo eles próprios, a partir destas, os seus processos de profissionalização. Não se analisa neste trabalho o processo de constituição dos grupos profissionais nem a sua profissionalização. Salienta-se, contudo, a importância assumida pelas (i) atitudes de fechamento que os tendem a caracterizar, nomeadamente no domínio da transmissão de saberes, que excluem certos sujeitos de aceder a determinados recursos valorizados pelas empresas e (ii) a actuação numa dupla frente face à polivalência e/ou especialização, desenvolvendo para o efeito práticas de cooperação com outros trabalhadores de forma a adquirir saberes anexos, ao mesmo tempo que se assumem como os únicos no

⁶⁰ Assumem-se neste trabalho como conceitos sinónimos, apesar da diferenciação proposta entre os dois conceitos em alguns quadros teóricos no âmbito da Sociologia das Profissões. Para um desenvolvimento desta problemática, cf. , nomeadamente, Gonçalves (1998).

desenvolvimento de determinadas actividades de trabalho que não partilham com outros trabalhadores, a não ser com o enquadramento superior (Demailly, 1994).

Os processos de profissionalização⁶¹ interessam a este trabalho enquanto vector analítico das práticas de reconhecimento das competências mobilizadas pelos trabalhadores. Aqueles vão tomando forma no quotidiano laboral a partir das diferentes modalidades de estruturação que, entre outros actores institucionais⁶², as empresas impõem, nomeadamente no que interessa a este trabalho, pelas suas práticas de gestão dos RH no âmbito das quais cada indivíduo ou grupo procura negociar – dentro dos seus limites de actuação e, logo, com mais ou menos força – o reconhecimento de que é alvo no seio da empresa, da equipa de trabalho, do grupo profissional ou, simplesmente, da unidade funcional. Os processos de negociação passam por uma relação de forças e de poder que dependem das competências mobilizadas pelos sujeitos em situação de trabalho e do seu reconhecimento por parte das empresas. Admite-se o pressuposto segundo o qual os tipos de competências mobilizadas pelos trabalhadores e a forma como as empresas as gerem são factores constitutivos da dimensão diferenciadora das competências, vector-chave do processo de profissionalização.

Por um lado, no interior das empresas, existem grupos profissionais que desenvolvem actividades de trabalho em postos de trabalho considerados estratégicos para a “competência colectiva” das empresas e, por isso, mobilizam, no seu quotidiano de trabalho, competências que os diferenciam dos restantes grupos de trabalhadores, sendo rotulados como tal⁶³. A mobilização das competências assume, desta forma, as características de um activo específico na perspectiva da teoria dos custos de transacção, sendo fonte de autonomia e, simultaneamente, de poder, porque ao potenciar desempenhos eficazes permite o controlo das incertezas, tornando as empresas dependentes dos saberes dos seus trabalhadores. Os recursos mobilizados pelos sujeitos através do exercício laboral são uma fonte de poder, nem sempre reconhecida pelas empresas na figura dos dirigentes e superiores hierárquicos.

⁶¹ A análise desenvolvida não se insere na perspectiva da constituição de grupos profissionais do ponto de vista da Sociologia das Profissões. Daí que não se retenha a atenção nos processos de génese e funcionamento dos grupos profissionais em termos da gestão estratégica dos saberes que os grupos detêm, mas apenas nas formas como as empresas favorecem ou não a formação destes saberes e a respectiva mobilização de competências por parte dos trabalhadores.

⁶² Particularmente, as associações empresariais e sindicais, de cujas negociações resultam as regulamentações definidas no âmbito do sistema de relações profissionais.

⁶³ Daqui recorre uma segmentação do mercado interno de emprego, no seio dos trabalhadores do núcleo operacional das empresas.

Por outro lado, a mobilização de competências manifesta-se a um nível ético e afectivo em atitudes de valorização do trabalho face às outras esferas da vida. Estas traduzem-se em desempenhos laborais caracterizados, em maior ou menor grau, pela consciência e brio profissional.

A ética mais ou menos rigorosa do desempenho laboral depende em grande medida da motivação dos trabalhadores. O reconhecimento é uma condição fundamental para que os trabalhadores queiram mobilizar as competências (Zarifian, 2001, p. 122) e o façam com consciência profissional. Esta depende do sentido que os trabalhadores atribuem à sua actividade laboral, da motivação para realizar um trabalho bem feito e cuja utilidade é notória (utilidade para os destinatários desse trabalho, utilidade para a sociedade), utilidade que o trabalhador percebe e cujos sinais de reconhecimento o beneficiam (Zarifian, 2001, p. 123).

O sentido dado ao trabalho e o sentimento de utilidade e de responsabilidade condicionam a consciência e o brio profissional do desempenho laboral. O maior ou menor envolvimento ou retraimento dos trabalhadores face às empresas depende, então, do reconhecimento por parte das empresas das competências mobilizadas, reconhecimento do qual lhes advém, por sua vez, a autonomia de que dispõem, os recursos que possuem e que as empresas lhes permitem mobilizar. Deste modo, o reconhecimento também condiciona o conteúdo do trabalho a que os trabalhadores estão afectos em termos de responsabilidade e autonomia de decisão, estabelecendo-se, desta forma, uma relação sinérgica entre as vertentes cognitiva e diferenciadora das competências.

Pode dizer-se que a produção do reconhecimento social não se limita à adequação entre os desempenhos laborais dos trabalhadores e os requisitos das actividades de trabalho na sua dimensão material. Implica da parte dos sujeitos um trabalho estratégico, simbólico e retórico de reconhecimento, associado ao eixo relacional da actividade de trabalho. Este trabalho de afirmação pode ser de ordem individual e/ou colectiva, ter origem nos sujeitos, numa equipa de trabalho, num grupo profissional ou em outros grupos concorrentes e/ou em interacção e passa, nomeadamente, pela valorização de uns desempenhos laborais em detrimento de outros e pela sua rotulação (Demailly, 1994, p. 72).

As empresas constituem um espaço organizacional onde se estabelecem relações de poder necessariamente assimétricas. Na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977)⁶⁴, as

⁶⁴ Na perspectiva destes autores, os sujeitos são definidos enquanto actores que orientam de forma racional e consciente as suas acções. Optou-se por respeitar o conceito no âmbito desta abordagem, ressaltando, todavia, a opção neste trabalho pelo conceito de sujeito, quando se referem sujeitos individuais, e pelo de actores institucionais, quando se referem sujeitos colectivos.

interacções 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 (1977, p. 82-90) propõem uma classificação de quatro tipos de fontes de poder: (i) a posse de uma competência específica dificilmente substituível; (ii) o domínio das relações com o exterior; (iii) o controlo dos fluxos de informação e de comunicação internos; (iv) a utilização de regras organizacionais.

Parece então unânime que a competência no sentido distintivo e diferenciador implica atingir-se um resultado, mas também a validação, por outrem, desse resultado como bem sucedido. Ou seja, só se é competente a partir do momento em que se é reconhecido como tal, o que significa que alcançar este estatuto envolve o julgamento de outrem, particularmente do topo estratégico e da linha hierárquica, e respectivos instrumentos de validação de apreciação. Entre estes, destacam-se na análise em curso as práticas de gestão dos RH e os modelos de gestão directa, que vão permitir consagrar ou não o reconhecimento dos trabalhadores. Este é um dos vectores que intervém na construção do auto-conceito dos trabalhadores acerca do seu desempenho laboral, que remete para a representação que os trabalhadores têm de si mesmos e de si na relação com os outros. Estes juízos têm origem nas diversas auto-imagens que os sujeitos vão construindo sobre si próprios, as quais se estruturam a partir da interpretação que fazem acerca da avaliação do reconhecimento social dos outros e, neste caso em particular, da justeza das práticas de gestão dos RH e dos modelos de gestão directa.

Nos contextos fabris, é a hierarquia directa que, estando em interacção directa com o núcleo operacional⁶⁵, tem como inerência das suas funções manifestar as condutas e os juízos de aprovação ou de desaprovação face aos desempenhos dos subordinados, desenvolvendo práticas materiais ou simbólicas de reconhecimento que, actuando por intermédio da rotulação, promovem nos trabalhadores a tomada de consciência acerca da sua competência ou não competência no sentido normativo, isto é, do seu bom ou mau desempenho laboral.

⁶⁵ Daí privilegiar-se o seu papel no processo avaliativo. Não se exclui o papel da hierarquia de nível intermédio e superior, porém atribui-se-lhes tão só um papel secundário nas práticas de reconhecimento profissional.

As práticas de gestão dos RH são um dos instrumentos usados na aprovação ou reprovação dos desempenhos laborais. Enquanto esfera de responsabilidade partilhada, as práticas de gestão dos RH e a rotulação daí decorrente dependem das decisões dos responsáveis directos, as quais são condicionadas pelas directrizes globais das políticas de RH das empresas. A consciencialização de si pela apreciação e pelo reconhecimento dos outros conduz os sujeitos a sentirem-se competentes ou não, ou seja, a formarem um auto-conceito no que se refere ao seu desempenho laboral.

O reconhecimento das competências no sentido de um julgamento favorável gera e potencia a mobilização das mesmas ao criar um sentimento de segurança interna e uma imagem positiva do *Self* que conduz ao empenhamento, ao esforço e também ao reforço da acção. Um julgamento desfavorável tende a contribuir para a construção de uma imagem negativa do *Self*, desmobilizadora do investimento no desempenho laboral, acentuando o medo e a incapacidade para aceitar desafios, impondo limites à própria aprendizagem e reproduzindo um lugar de dominação na divisão do trabalho (Le Boterf, 1997). As apreciações podem ser convergentes com o conteúdo dos saberes e com o desempenho laboral, estando-se face a uma rotulação adequada que incentiva o envolvimento dos trabalhadores na sua actividade de trabalho. Em situações de divergência, pelo contrário, a apreciação pode ser negativa para os sujeitos, se os seus saberes e desempenhos não são devidamente reconhecidos, desincentivando a aprendizagem de novos e renovados saberes e o accionamento de competências, ou ainda positiva, se identificados com saberes e com competências profissionais que os sujeitos de facto não detêm ou mobilizam, mas conseguem fazê-las valer, por vias simbólicas, junto das hierarquias directas. Vivenciam-se, desta forma, sentimentos de justiça e injustiça, quer por parte dos sujeitos visados, quer por parte dos outros, que avaliam a justeza das interpretações.

A imagem de si situa-se mais na ordem do *conatif* do que do domínio do cognitivo; isto é, impele à acção ou retém-na, incita ao esforço ou evita-o. (Le Boterf, 1997, p. 158). Traduz-se, assim, no domínio das atitudes, ou seja, de uma disposição mental e nervosa, organizada pela experiência e que exerce uma influência directriz ou dinâmica sobre a conduta do indivíduo relativamente a todos os objectos e a todas as situações com as quais está em ligação (Allport, Gordon in Gazeneuve, J.; Victoroff, D., 1982, p. 106). Trata-se de uma orientação valorativa para a acção, definindo-se aquém desta, mas sempre orientada positiva ou negativamente, isto é, a favor ou contra as situações em que se está envolvido ou aos objectos a que se dirige. Toda a acção pressupõe uma atitude face à acção (Zarifian, 2002, p. 6) de tal modo que um sujeito pode ser competente em determinado domínio, mas, por múltiplas razões, encontrar-se

desmotivado e, por isso, não tomar qualquer iniciativa no seu trabalho, nem desempenhá-lo com rigor e brio profissional.

A análise do auto-conceito que se propõe neste trabalho procura captar a representação que cada sujeito tem acerca das capacidades, das qualidades e dos saberes que envolve no seu desempenho laboral. Esta problemática é abordada de forma articulada com os domínios da satisfação/insatisfação e de identificação/não identificação, mercê o pressuposto segundo o qual esta representação do *Self* de que depende (pelo menos parcialmente) a mobilização de competências resulta do reconhecimento profissional e, conseqüentemente, da motivação e da vontade dos sujeitos em fazer uso das mesmas no contexto laboral.

A este propósito, reflecta-se sobre os resultados de alguns estudos de caso desenvolvidos por Zarifian (1996b). Numa argumentação que se afigura, em nossa opinião, demasiado optimista, o autor afirma que apesar das condições de emprego degradadas a que muitos trabalhadores estão afectos, nomeadamente sob a ameaça constante de desemprego, tal não os transforma em sujeitos passivos e submissos à gestão do topo estratégico. Os trabalhadores mantêm a sua autonomia prática de reflexão e de acção com um forte espírito crítico. É, segundo Zarifian (1996b), esta capacidade que justifica a importância atribuída ao trabalho em equipa dado o forte poder implícito tido pelos trabalhadores que podem usá-lo para limitar a pressão de que são alvo, mantendo-a dentro dos limites aceitáveis. Considera-se, em oposição ao autor, que face a condições adversas, os assalariados para manterem a autonomia de pensamento e de acção têm de dispor de uma elevada auto-estima, associada a uma imagem muito favorável de si próprios.

No âmbito desta investigação, optou-se por uma perspectiva mais moderada, seguindo, nomeadamente, a tese de Le Boterf (1997), sobre o papel da imagem de si no accionamento das competências. A confiança, a auto-estima, a imagem evolutiva e positiva constituem pré-requisitos para o desempenho de práticas de trabalho adaptadas aos problemas a resolver ou aos projectos a realizar, noutras palavras, para a mobilização bem sucedida das competências. A imagem negativa ou a falta de confiança gera inibição, desvalorização, incompetência e medo de aceitar o risco de novas situações. É preciso ter uma certa audácia para se ser competente, isto é, ser capaz de arriscar, de aceitar novas missões, de tolerar as conseqüências do insucesso. Ora, os sujeitos mobilizam os seus recursos em função, não apenas, das representações operatórias⁶⁶ que constroem acerca da actividade de trabalho, mas também da

⁶⁶ As representações operatórias são definidas, por Le Boterf (1997; 1994), como uma construção por parte do sujeito de uma representação funcional da situação e das práticas profissionais. Permitem enquadrar o problema, detectá-lo e identificar os procedimentos de resolução em tempo oportuno. Constituem um meio de os sujeitos

representação que têm de si próprios, da forma como se auto-avaliam e se auto-apreciam (Le Boterf, 1997). Dentro desta perspectiva, considera-se pouco plausível que um operacional ameaçado pelos temores do desemprego consiga manter um forte espírito crítico e uma forte autonomia na sua acção e reflexão, ainda que os seus desempenhos possam ser competentes.

O auto-reconhecimento não remete para uma consciência objectiva dos saberes detidos pelos sujeitos, a qual é dificilmente apreendida pelos sujeitos com BNE e BNQ para quem “saber é fazer”. É a dimensão de etiquetagem pelos outros que é a mais vulgarmente reconhecida pelos sujeitos, a qual não exclui, para os indivíduos mais escolarizados, a consciencialização mais ou menos objectiva dos elementos cognitivos detidos. Estes últimos, conscientes da posse de ambas as dimensões das suas competências, cognitiva e diferenciadora – normativa ou de rotulagem, como prefere Demailly (1994) –, têm consciência do seu saber e poder e, conseqüentemente, uma maior capacidade de negociação dos seus saberes e do exercício das suas competências.

Por sua vez, tendendo as situações de trabalho a ser eminentemente evolutivas, as competências mobilizadas pelos sujeitos tendem a estar em constante processo de recomposição, o que requer uma capacidade de adaptação dos trabalhadores que, doutra forma, correm o risco de ser excluídos do mercado de trabalho. Aqueles que detêm capacidade de adaptação não são aqueles que sabem mais, mas os que sabem e sabem aprender (Demailly, 1994, p. 80).

O comportamento dos sujeitos ou dos grupos não é apenas orientado no sentido da resistência à mudança e de defesa da situação existente. Todavia, sabe-se que este é o comportamento mais comum entre os que detêm menos recursos, aqueles cujo capital de competências não os torna autónomos e insubstituíveis, na medida em que não vêem a mudança como uma oportunidade de progressão. Aqueles cujos processos de profissionalização são mais ricos, e para os quais as configurações organizacionais e gestionárias das empresas são menos castradores, têm maior probabilidade de se envolverem voluntariamente nas mudanças, questionando as rotinas pois entrevêem nelas possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, novas oportunidades de realização de projectos e novos desafios. Os modelos e as práticas de gestão no sentido do desenvolvimento e do reconhecimento por parte das empresas das competências mobilizadas pelos trabalhadores constituem dimensões fundamentais do processo de aprendizagem de saberes, na medida em

actuarem sobre o seu próprio pensamento, representando-o e objectivando-o. Assumem uma função cognitiva, previsional, decisional e normativa.

que podem garantir uma eventual ligação entre o projecto profissional e pessoal dos trabalhadores e o projecto da empresa. O modo como os sujeitos relacionam os seus desempenhos laborais com a construção do seu próprio futuro ou, retomando as palavras de Zarifian (2001, p. 125), o sentido que lhe atribuem, pode ser um factor de motivação para a mobilização de competências, de impasse ou regressão das mesmas.

Neste domínio, o reconhecimento através das práticas de gestão dos RH, particularmente no âmbito dos subsistemas de emprego e de mobilidade, de remuneração, formação e de comunicação e participação desempenham um papel central. Os trabalhadores são reconhecidos pelas empresas por intermédio de sistemas de incentivos que podem assumir, ou não, formas pecuniárias. A remuneração individual e colectiva (directa e indirecta, fixa e variável), a progressão na carreira e a formação profissional são elementos fundamentais de compensação dos desempenhos, de estimulação aos processos de aprendizagem e de mobilização de competências. A formação enquanto mecanismo não pecuniário de reconhecimento das competências dirige-se, directamente, ao desenvolvimento dos saberes e, quando certificada formalmente, desencadeia um processo de afirmação pessoal validado por um diploma que reconhece saberes e qualidades para o exercício de uma determinada profissão, ocupação ou função no exterior das empresas e, portanto, válido no mercado de trabalho.

As competências remetem para a mobilização de saberes e atitudes em actividade de trabalho, mas também para a sua vertente diferenciadora de profissionalismo e respectivo reconhecimento pelas empresas do envolvimento dos trabalhadores, postulando-se, neste trabalho, a existência de uma interacção entre as duas vertentes constitutivas do conceito, podendo reforçar-se mutuamente, pela positiva ou pela negativa.

6.2. A CENTRALIDADE DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A centralidade que se atribui às práticas de gestão de RH neste trabalho resulta do seu impacto directo nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Como afirma Zarifian (2001, p. 126), qualquer que seja o ângulo de abordagem das competências, tal implica sempre revisitar as práticas de gestão dos RH, as quais, dentro da lógica do modelo de competências, passam a ocupar o lugar central desempenhado pelo posto de trabalho no modelo da qualificação.

O modelo de competências remete para uma concepção da função de pessoal que emergiu a partir dos anos 80 do século XX e cujo ponto nevrálgico se prende com o reconhecimento de que as pessoas constituem um recurso estratégico das empresas. Esta concepção de RH sucede a uma perspectiva que definia os trabalhadores como um recurso organizacional como qualquer outro, o qual devia ser gerido ao mais baixo custo. Esta transição de perspectiva corresponde às alterações do paradigma tecno-económico ou do modo de regulação discutidas em capítulos anteriores. No domínio da função de pessoal é comum apelidá-la de passagem da gestão de pessoal à gestão dos RH (Neves, 2002, p. 28), esta última, dando lugar mais recentemente à gestão estratégica dos RH (Caetano; Tavares, 2000, p. 38) ou ao modelo de competências (Zarifian, 2001). São estas últimas concepções que nos interessam abordar⁶⁷.

Apesar da disparidade a que se assiste neste domínio entre os discursos científico e gestor e as práticas empresariais, vem-se afirmando uma evolução progressiva da função de pessoal, no sentido de se reconhecer que as pessoas constituem um recurso estratégico em que as empresas devem investir, dado que pelas suas qualidades são o único recurso que quando utilizado não perde valor, pelo contrário, cria valor e potencia-o através de uma propriedade de capitalização. 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 são os únicos capazes de tornarem as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potenciam a capacidade de adaptação ao meio mas, sobretudo, porque garantem a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança. A cultura de empresa é o seu campo central de actuação, porque existe uma implicação mútua entre esta e a gestão dos RH, sendo de assinalar que é cada vez mais determinante para a eficácia de cada um dos elementos da relação (Neves, 2002, p. 28). Para além da gestão da ordem simbólica de carácter cultural, estão, actualmente, afectas à função de pessoal a gestão do emprego na sua acepção mais ampla e a gestão da conflitualidade e divergência de interesses, ou seja, e respectivamente, a gestão das áreas sociais e políticas das empresas (Neves, 2002, p. 28). A função de pessoal tem como missão gerir o subsistema sócio-cultural das empresas com o objectivo de melhorar os desempenhos económicos, estes entendidos como indissociáveis dos desempenhos sociais,

⁶⁷ Em outros trabalhos desenvolveu-se uma análise da evolução da função de pessoal do ponto de vista das concepções imperantes, do seu papel, bem como do âmbito da sua acção em geral e em Portugal. Escusa-se neste trabalho de retomar a problemática. Para um maior desenvolvimento da abordagem sociológica, cf. Parente (1995, p. 71-77) e Parente, C.; Brandão, A (1996). Neves (in Caetano; Vala, coord., 2002, p. 5-30) desenvolve uma abordagem evolutiva idêntica do ponto de vista da gestão dos RH.

visto que se considera que são os RH, competentes e motivados, que determinam o desempenho empresarial.

Novas exigências se impõem e a função de pessoal define-se como uma função partilhada, assumindo-se como atribuição directa do departamento de gestão dos RH e indirecta de todas as áreas funcionais das empresas, exigindo uma responsabilização e participação de todas elas numa perspectiva preventiva e previsional. A concepção partilhada da função implica que os modelos de gestão directa sejam equacionados neste âmbito, na medida em que as práticas de gestão do emprego e da mobilidade, de remunerações, de formação e de comunicação e participação são partilhadas, pelo menos na sua implementação, entre os responsáveis pela concepção das mesmas – frequentemente, o director de RH e seus assessores – e pelos responsáveis directos. Os modelos de gestão directa praticados por estes últimos vão assim ser condicionados por uma dupla vertente: por um lado, pelas políticas e directivas gerais acerca da função de pessoal nas empresas e, por outro lado, pelo tipo de organização e conteúdo da actividade de trabalho, ainda que disponham de autonomia de actuação no desenvolvimento das suas funções e uma independência na gestão dos seus subordinados. Aos responsáveis directos exige-se-lhes que encontrem uma boa distância na relação que mantêm com os trabalhadores, dado que a autonomia e a tomada de responsabilidade implicam uma alteração profunda nas relações sociais das empresas e nos métodos de controlo do trabalho (Zarifian, 2001, p. 83-85), o que implica um reposicionamento das atribuições das antigas chefias, como já foi oportunamente equacionado no capítulo 2.

O papel fundamental da função de pessoal é o de gerar e de gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e de lhes potenciar meios de adaptação e de desenvolvimento. A sua orientação para os RH internos às empresas, com base num compromisso de internalização e de partilha de um projecto de empresa é equacionada como via de desenvolvimento da cultura de empresa. A mobilização, o desenvolvimento e o investimento em RH são considerados como opções estratégicas das empresas. Decorre daqui o lugar da função de pessoal enquanto função estratégica que participa na construção e no desenvolvimento da estratégia global das empresas, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto (Des Hors, 1987, p. 150). Correlacionalmente, os RH são um investimento que é preciso potencializar, sobretudo através de formas de participação no que concerne ao planeamento, à execução e à avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, no domínio do exercício da sua actividade de trabalho e da sua formação.

Des Hors chama a atenção para a substituição do termo “pessoal” pelo de “RH”, a qual segundo o autor, traduz uma evolução real e profunda do que pode potencialmente representar o pessoal para as empresas (1988, p. 56). Esta nova concepção impõe uma re-orientação da função que Des Hors (1988) designa de gestão previsional dos RH⁶⁸ e que é igualmente postulada por Thierry (1990), que a apelida de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências⁶⁹. Estas propostas utilizam todo um conjunto de técnicas de análise de previsão e de prospectiva, de modo a poder elaborar-se um instrumento de pilotagem, a médio prazo, da política de gestão dos RH. A utilidade deste tipo de instrumentos, cada vez mais necessários 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 e, por outro, dotá-las de uma capacidade de acção e de antecipação face a um conjunto de problemas imprevisíveis, reforçando assim as suas capacidades de reacção e de defesa (Le Boterf, 1988b)⁷⁰. De facto, se na década de 1980 Le Boterf propunha, em termos de instrumentos operacionais, o esquema director dos empregos e dos RH, cuja base de actuação incide na engenharia da formação (1989), hoje, acrescenta-lhe a palavra competências e postula uma gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências (1998a). Le Boterf propõe mesmo o esquema director dos empregos e das competências, o qual assenta numa abordagem mais abrangente da engenharia das competências ou da engenharia da profissionalização, em que a formação aparece apenas como um dos vectores da profissionalização, não se confundindo com esta. A profissionalização inclui a formação, mas também uma organização das situações de trabalho, segundo modalidades que tornam possível a aprendizagem de saberes e de atitudes constitutivos da construção de competências (1998a, p. 29).

Weiss, afirmando que se trata mais de prevenir, ou seja, de agir antecipadamente do que de prever, isto é, de conhecer previamente (1988, p. 448), considera que o que está em causa é sempre evitar uma ruptura e uma gestão a quente da crise do emprego decorrente das mudanças aceleradas de que as empresas são alvo presentemente, dotando-as, simultaneamente, de uma capacidade de adaptação e de antecipação que lhes permita gerir eficazmente o seu desempenho económico e social. Assim, a base de actuação reside numa gestão de competências. Des Hors (1988b, p.81-83) faz um desenvolvimento particularmente interessante desta perspectiva, quando considera a necessidade das empresas levarem a cabo

⁶⁸ Para um desenvolvimento aprofundado desta proposta, cf. Des Hors (1988b, p. 175-221).

⁶⁹ Para um maior desenvolvimento desta proposta, cf. Thierry (1990, p. 125- 179).

⁷⁰ Um maior aprofundamento desta proposta de “engenharia dos RH” encontra-se em Le Boterf (1988b).

práticas internas orientadas para a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências, de uma forma integrada e interdependente. A aquisição de competências pode ser estimulada internamente, designadamente por via de processos de formação formal e informal ou adquirida no mercado externo de trabalho. No entanto, não se pode ficar pela sua mera aquisição, é necessário motivar os sujeitos para a utilização das competências na sua actividade quotidiana de trabalho, isto é, é preciso estimular o seu uso. A missão da gestão dos RH é a optimização da *performance* explicitada na (...) célebre «equação» da Psicologia americana de Vroom: $performance = f(\text{competência} \times \text{motivação})$ (In Des Hors, 1988b, p. 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, o das remunerações e da formação, assim como da implementação de uma organização do trabalho formadora, que permita aos sujeitos utilizarem e desenvolverem os saberes 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 (Des Hors, 1988b, p. 83), designadamente pelo contacto, diálogo e troca de experiências entre os colegas de trabalho. Foi sobre estes quatro subsistemas da gestão dos RH, nucleares no modelo de competências, que se fez incidir a análise em curso.

Referindo concretamente o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, pode dizer-se que ele enquadra as políticas de emprego e de mobilidade das empresas cujos objectivos são hoje mais difíceis de prosseguir, tendo em conta o ambiente instável em que actuam. Como propósitos básicos, salientam-se a garantia aos trabalhadores de segurança no emprego, criando-lhes possibilidades de promoção profissional e de desenvolvimento dos saberes, fomentando a sua capacidade de adaptação à mudança técnica e organizacional, bem como a garantia da qualidade dos processos de recrutamento. Todavia, no cenário actual, a tendência mais forte é para o desenvolvimento de práticas de precarização para determinados segmentos de trabalhadores, isto é, para os trabalhadores integrados em mercados de trabalho não qualificados e ocasionais (Marsden, 1989), de forma a evitarem-se insuficiências de efectivos em alguns casos, e excessos noutros, procurando dotar-se as políticas de emprego e de mobilidade de um grau de flexibilidade considerável. Assim, a gestão de competências a médio prazo assume-se como uma necessidade para que as empresas possam promover a capacidade de adaptação dos saberes e das atitudes dos trabalhadores, face às mudanças previsíveis e imprevisíveis. Neste sentido, também os processos de recrutamento se tornam mais rigorosos, privilegiando-se quer os diplomas escolares, quer os saberes relacionais; os vínculos contratuais a tempo determinado intensificam-se não só no sentido da flexibilização,

mas também da introdução de maior selectividade na admissão de trabalhadores, na medida em que os contratos de trabalho temporários se apresentam como uma medida de alargamento do tempo em que os trabalhadores se encontram em período experimental, antes de efectivar a sua admissão; em vez da antiguidade nas carreiras de progressão, estabelecem-se compromissos, explícitos e implícitos, entre os trabalhadores e as empresas, em que os primeiros se comprometem a envolver-se no projecto da empresa, desenvolvendo os seus saberes em conformidade com as mutações, e as segundas comprometem-se a facultar-lhes formação e a garantir um sistema promocional flexível que acompanha as evoluções (Zarifian, 2001, p. 124).

Ao subsistema de formação cabe-lhe criar as condições para a produção formal de saberes e potenciar a sua mobilização em competências exercidas em actividade de trabalho. A variabilidade de modelos assumidos pela política de formação das empresas permitiu, em outro momento, definir tipos de práticas de formação⁷¹ a partir da análise dos subsistemas de gestão da formação (práticas de planificação e de gestão da formação), de organização (concepção, realização da formação e respectivos sujeitos e actores institucionais envolvidos, avaliação da formação), de orientação da formação (objectivos, destinatários, modalidades de acesso à formação) e de desenvolvimento/implementação (horizonte temporal da formação, orientação pedagógica e concepção do formandos, validação da formação e acções de acompanhamento), de modo a avaliar o seu carácter mais ou menos imediatista ou estratégico.

O subsistema de gestão das remunerações integra a definição de uma política de remunerações que se pressupõe, por princípio, adequada aos objectivos que as empresas se propõem atingir. Estas orientam-se no sentido de garantir os princípios de equidade e de justiça para que funcione como um elemento de motivação e não de tensões entre os trabalhadores. Todavia, ao defini-las, as empresas estão submetidas aos constrangimentos legais e convencionais, assim como à lógica do mercado, aos quais se acrescem, no panorama de internacionalização mais recente, as regulamentações impostas pelas empresas-mãe às filiais nacionais. Ganham, assim, preponderância as remunerações individualizadas, menos dependentes das negociações salariais resultantes dos IRCT e tendem a desaparecer os aumentos salariais automáticos por critérios de antiguidade. Privilegiam-se, igualmente, as remunerações segundo os desempenhos colectivos da equipa, das unidades funcionais e/ou da empresa⁷².

⁷¹ Para um maior desenvolvimento cf. Parente (1995, p. 58-70).

⁷² Saliente-se que, do ponto de vista empírico, as práticas de gestão dos RH relativas aos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade (concretamente, a carreira e o vínculo jurídico contratual) e da gestão da remuneração

Para terminar, o subsistema de gestão da comunicação e da participação tem como objectivo garantir a circulação e a partilha da informação de modo a veicular, de uma forma compreensível e partilhada, o projecto e a missão da empresa e garantir o envolvimento de cada indivíduo e grupo no seio desta. Procura-se delegar responsabilidades em função das potencialidades dos sujeitos e da variabilidade das actividades de trabalho como via de modificar a organização do trabalho, incentivando a autonomia e a flexibilidade nos desempenhos laborais.

Considera-se, neste trabalho, que a actuação ao nível destes quatro subsistemas da gestão dos RH, no que se refere aos trabalhadores do núcleo operacional, permite responder às actuais exigências das empresas no domínio da produção de saberes e da mobilização de competências, compatibilizando-os com as características do paradigma produtivo industrial da cooperação. Todavia, estas abordagens são muito exigentes em termo das próprias técnicas de gestão que são extremamente complexas⁷³. Segundo Zarifian (2001, p. 30), assiste-se a um descompasso histórico e a uma curiosa confusão semântica, na medida em que, apesar da utilização intensa do conceito de competências, as técnicas de gestão dos RH continuam a construir-se em torno do conceito de qualificação do emprego e em favor dele, o que reitera a já referida postura de Stroobants (1999).

A este propósito, Zarifian diferencia entre duas variantes do modelo de competências, as quais, apesar de interligadas, apresentam uma diferença fundamental quanto ao papel atribuído às competências dos RH na estratégia das empresas. Numa, gere-se o desenvolvimento da estratégia da empresa e o desempenho empresarial pela utilização e desenvolvimento das competências e, na outra, gere-se, prioritariamente, o desenvolvimento e a mobilização de competências.

A primeira é designada por *gestão pela competência* (no singular), porque o objectivo prioritário é pôr em curso a estratégia da empresa para a qual a competência é considerada um recurso central, cabendo-lhe assegurar o sucesso da mesma. É também designada de política

(designadamente, as remunerações individual e colectiva) permitiram aferir o tipo de trajectórias profissionais dos trabalhadores. V. anexo 8.H – tipificação das trajectórias profissionais internas.

⁷³ Zarifian (2001, p. 34) dá particular ênfase, nas suas diferentes obras, às ambivalências que caracterizam as entrevistas individuais, técnica que pela sua versatilidade se adequa particularmente ao modelo de competências. Porém, a aplicação desta nova ferramenta tem sido realizada com base nos pressupostos do modelo de qualificação e, logo, de forma pouco coerente com os objectivos daquele. Tratam-se, muitas vezes, de meras entrevistas de avaliação do desempenho sem qualquer relação com o carácter colectivo e cooperativo de situações reais de trabalho e sem [uma] verdadeira avaliação do desenvolvimento de competências (Zarifian, 2001, p. 34).

da competência, na medida em que a competência é usada de forma instrumental enquanto meio ao serviço da estratégia, quer na sua definição, quer na sua implementação, encontrando-se fortemente relacionada com as escolhas organizacionais das empresas (Zarifian, 1996a, p. 1; 2002, p. 3).

Contrariamente, a *gestão das competências* (no plural), situa-se ao nível dos indivíduos e do conjunto de indivíduos, com um duplo objectivo de desenvolver e de proporcionar recursos em competências, necessários a garantir a política da competência (ou seja, de garantir a primeira variante) por um lado, e de ter em conta as aspirações individuais dos trabalhadores, o sentido que dão ao seu trabalho e as suas perspectivas pessoais, a necessidade de coesão social, de equilíbrios sociais e de reconhecimento a que os sujeitos legitimamente aspiram, por outro (Zarifian, 1996a, p. 1; 2002, p. 3). Nesta variante, para o exercício da competência (no singular) é imprescindível que os trabalhadores disponham de possibilidades de desenvolvimento das competências (no plural), ou seja, dos saberes e das atitudes que lhes permitem confrontar, com sucesso, uma situação de trabalho, dominá-la, pensá-la e desenvolver as acções de trabalho adequadas.

Estas duas variantes devem sustentar-se mutuamente, mas não se fundem uma na outra necessariamente. Na primeira, afirmam-se os objectivos das empresas. Na segunda, as expectativas e os projectos dos trabalhadores, e se ambos se devem reforçar, não se podem confundir, havendo sempre em menor ou maior grau oposições entre ambos. Repare-se como estas tensões se manifestam num domínio tão aparentemente neutral como a aplicação da entrevista individual de avaliação. Segundo Zarifian (2002, p. 3), esta só tem sentido se for operacionalizada no cruzamento das duas variantes, visto que, por um lado, se não se tiver em conta os objectivos das empresas, elas perdem significado; mas se, por outro, não se encontrar formas de resposta às aspirações, problemas e perspectivas dos trabalhadores pode tratar-se de um mero pró-forma aplicado mecanicamente. O interesse primordial do modelo de competências será o de integrar as lógicas de cada uma das variantes.

Relacionando as duas variantes do modelo de competências com as práticas de gestão dos RH a partir da aplicação de uma tipologia construída noutro trabalho⁷⁴, é-se conduzido a afirmar que no modelo de competências, as práticas de gestão dos RH imediatistas e utilitaristas (Parente, 1995) não têm lugar ao tratarem-se de modalidades de gestão típicas do

⁷⁴ Definiram-se três tipos de modalidades de gestão de RH a partir da análise das práticas de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações, da formação: a gestão de RH imediatista e utilitarista; a gestão de RH adaptativa e de ajustamento; a gestão de RH desenvolvimentista e estratégica. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 90-93; p. 65-70).

modelo da qualificação, adaptado aos princípios clássicos de organização do trabalho e da gestão do pessoal. Le Boterf (1998a, p. 27) denuncia ser neste âmbito que se utiliza abusiva e ideologicamente o conceito de competências. Estas são equiparadas a um saber-fazer fragmentário e os referenciais de competências a listas intermináveis de saberes. As competências aparecem reduzidas a fragmentos, perdendo todo o seu sentido. A lógica da decomposição é incompatível com a de autonomia, de responsabilidade e de empenho exigido pelo modelo de competências.

Se nos centrarmos na variante da *gestão pelas competências*, esta tenderá a estar associada a uma gestão de RH de carácter adaptativo e de ajustamento (Parente, 1995), em que o principal fito da mesma é a prossecução da estratégia da empresa. Deste modo, promovem-se práticas de gestão dos RH distintas entre os trabalhadores que se apresentam como um recurso insubstituível para o sucesso dos resultados e os restantes trabalhadores das empresas. Os primeiros são integrados no mercado interno de trabalho⁷⁵, sendo alvo de práticas de gestão de RH não precarizantes e evolutivas, ao contrário dos segundos que tendem a ser geridos de acordo com parâmetros de flexibilidade quantitativa externa, ao estarem afectos a um mercado de trabalho não qualificado e ocasional (Marsdens, 1989, p. 219).

A *gestão das competências* remete para uma gestão dos RH numa perspectiva desenvolvimentista e estratégica (Parente, 1995). Para além de práticas de gestão dos RH que incentivam a produção de saberes e a mobilização das competências dos trabalhadores, põem-se em prática modos de organização e conteúdos da actividade de trabalho que procuram não desperdiçar os RH, bem pelo contrário, procuram potenciá-los, ao promoverem uma articulação gratificante entre o desempenho laboral dos trabalhadores e o desempenho empresarial. É nesta perspectiva que Zarifian defende que, antes de gerir as competências, é preciso definir em que medida a mobilização da competência é um modo de gestão da empresa, isto é, gerir as competências, antes de gerir pelas competências (1996a, p. 9). Remete, assim, para um modo de gestão baseado no envolvimento social e profissional, na cooperação e na responsabilidade que, pelos seus efeitos sócio-profissionais, se sobrepõe à gestão dos empregos. Pressupõe ainda uma revisão das práticas de formação profissional, o seu enquadramento no seio das políticas de gestão das pessoas (e não dos empregos) e, sobretudo, a articulação daquelas com as opções de organização de trabalho.

⁷⁵ A especificidade das qualificações, a formação interna nas empresas, particularmente de carácter informal, e a lei consuetudinária são consideradas por Doeringer e Piore (1985, p. 57-74) como os factores que explicam a constituição dos mercados internos de trabalho.

Estas práticas rompem com uma abordagem individualizante e auto-centrada das competências. Segundo Zarifian (1997), a construção individual das competências faz-se por referência a situações profissionais no sentido em que assumem a dimensão eminentemente colectiva e socializada do trabalho, cujas condições podem ser mais ou menos favoráveis ao seu desenvolvimento. Por um lado, os próprios recursos não se encontram todos na posse do sujeito. Cada indivíduo tem uma rede de relações informais e de bases informacionais – segundo Le Boterf (1997, p. 41) o quarto cérebro – e as suas competências dependem da sua capacidade para aceder e para tratar esta rede de conhecimentos. Por outro, um trabalhador não é competente de forma isolada, mas com os seus instrumentos de trabalho, com os seus pares, com os especialistas que consulta, com a rede de clientes e fornecedores com que se relaciona e com os suportes institucionais que o apoiam (Zarifian, 1997). Assim, a dimensão organizacional é uma variável chave a ter em conta no modelo de competências. Paralelamente, a mobilização de competências implica um reconhecimento encarado não como uma recompensa pela leal prestação de serviços, mas como uma condição de desenvolvimento dos indivíduos e das suas competências. E, na perspectiva de Zarifian (1998), a organização do trabalho pode ser pensada como mecanismo de reconhecimento, tal como as práticas de gestão dos RH, pela forma de funcionamento da organização, pelas relações hierárquicas que permite, pela qualidade das relações sociais que cria.

Podemos dizer que a variante da *gestão das competências* resulta então de uma combinação entre configurações gestionárias e organizacionais. Foi esta a matriz teórica analítica utilizada para enformar a pesquisa empírica.

6.3. CONTRADIÇÕES DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

6.3.1. A APOLOGIA GESTIONÁRIA DAS COMPETÊNCIAS

O avanço dos conhecimentos teóricos no âmbito da gestão de RH tem contribuído para a criação da necessidade de se praticar uma gestão interna de competências face aos mecanismos de gestão externalizada dos RH, como é o caso do recurso ao recrutamento externo ou ao afastamento de efectivos. Estes discursos teóricos fundamentam-se apelando, entre outros justificativos, para a existência de uma convergência de interesses entre os trabalhadores e as empresas, ambos beneficiando com o incremento das competências. Os primeiros, porque vêem aumentar o seu grau de empregabilidade no mercado externo de

trabalho e os segundos, porque usufruem de um potencial para melhorarem a competitividade das empresas.

Adverte-se, desde já, que, e particularmente no que se refere às empresas nacionais, apesar da evolução da função de pessoal no sentido do modelo de competências, esta assume fundamentalmente um carácter teórico e ideológico, isto é, domina os discursos científicos e gestionários e enforma o dever ser das práticas; porém, a sua aplicação nas práticas das empresas é restrita e minoritária. A realidade que se observa nas empresas é muito distinta, constatando-se uma divergência nítida entre a evolução dos conhecimentos teóricos no seio da gestão de RH e da Sociologia e o discurso dos gestores, bem como entre este e as práticas organizacionais e gestionárias implementadas.

Assim, apesar da gestão de competências estar na ordem do dia nos discursos das grandes organizações é, como se constata na secção anterior, muito ambiciosa quer nos seus propósitos, quer nos instrumentos operatórios para os atingir⁷⁶. Deste modo, apresenta taxas de execução fraquíssimas, para além de se concretizar, frequentemente, em decisões práticas clássicas, quer em termos de emprego, quer em termos da formação. A este propósito, Le Boterf afirma haver uma forte contradição entre o discurso oficial dos dirigentes e a realidade da sua gestão (1997). Ainda que advogue que a capacidade de inovação não reside mais no potencial industrial ou nas despesas de I&D, mas no investimento em competências dos RH e que as empresas detentoras de “saberes fazer” estabilizados tenderão a desaparecer, tratam-se, de afirmações controversas e deterministas, dado que, na prática real das empresas, a aposta no desenvolvimento das competências abrange apenas um grupo minoritário de trabalhadores, o qual é ainda mais diminuto se se centrar a atenção no núcleo operacional.

Zarifian (1996b) partilha da mesma perspectiva. A sociedade actual legitima a importância dada aos RH. O discurso empresarial, sobretudo o oriundo das empresas mais poderosas, promove uma apologia aos RH como um investimento, considerando-os um dos factores básicos da competitividade das empresas; todavia, o que se constata é uma prática empresarial, onde os RH continuam a ser perspectivados, pelo menos ao nível operacional, como um custo a minorar⁷⁷.

⁷⁶ Veja-se o manancial de instrumentos que, por exemplo, Le Boterf associa à gestão de competências (1994; 1998).

⁷⁷ Saliente-se que Le Boterf e Zarifian, apesar de assumirem posições baseadas em premissas idênticas, apresentam discursos e argumentos diferenciados, decorrentes dos objectivos que prosseguem: o primeiro, direcciona-se primordialmente para actividades de consultoria nas áreas de formação e empresarial e o segundo, para a investigação científica académica, ainda que ambos se dediquem a uma e outra actividades.

O reverso de uma gestão de RH economicista é inelutável. Crê-se, contudo, que os discursos apologéticos a uma gestão interna de competências se afirmam e ganham sentido, não pela positiva, mas pelos efeitos negativos da sua ausência. As práticas imediatistas e utilitaristas de gestão dos RH criam problemas ao necessário compromisso dos RH com as empresas. A mobilidade profissional intensifica-se devido à instabilidade vivida e a saída de trabalhadores implica, muitas vezes, a perda de saberes não formalizados, não sistematizados⁷⁸.

O desfasamento entre o discurso e a prática das empresas verifica-se igualmente no domínio da organização do trabalho. A evolução do pensamento gestor em termos dos modos de organização do trabalho, no sentido da defesa de formas flexíveis e enriquecidas de trabalhar, não encontra correspondência na prática empresarial que se continua a pautar por orientações de flexibilidade quantitativa do emprego.

Partilhando também esta perspectiva, Zarifian (1996a) denuncia a utilização inadequada do conceito de competência, muita vezes de forma ideológica, como solução para justificar uma parte considerável dos disfuncionamentos das economias ocidentais. O conceito de competência é usado de forma enviesada no seio de uma abordagem que se pretende modernizada da organização do trabalho, mas que mantém os traços tradicionais. Isto é, procura-se equacionar os critérios de autonomia e de responsabilidade no seio de uma prescrição estrita dos postos de trabalho. Como resultado, temos um paradoxo: a autonomia é limitada e a responsabilidade ilimitada, visto que se trata de pôr em prática, por conta e risco próprio, o que se encontra prescrito. Ora, uma organização prescritiva exclui a competência, ao excluir a autonomia (Zarifian, 1994, p. 113).

A grande questão que se coloca hoje é a de saber porque é que face à anunciada falência da OCT, os seus traços essenciais continuam a persistir. Em alguns países europeus, nomeadamente em França, o modelo, em algumas das suas vertentes, é mesmo intensificado, assistindo-se a uma regressão nos modelos de organização, após uma fase de avanço para novas formas de organização do trabalho industrial, durante a década de 1980. A opção é

⁷⁸ É, também, no seio destas preocupações que se assiste à intensificação de dispositivos vários que permitem uma formalização de procedimentos com o objectivo implícito de formalização de saberes, evitando-se os disfuncionamentos decorrentes das saídas dos trabalhadores. Le Boterf (1997) ilustra este fenómeno com a difusão das normas de qualidade da International Organization for Standardization (ISO 9000). Neste exemplo concreto, não é só a formalização de saberes que está em causa – as normas de qualidade têm o efeito, mais amplo, de permitir às empresas situarem-se no contexto do comércio internacional, na medida em que aquela formalização permite responder às exigências de qualidade e aos parâmetros de normalização e interagir com base em códigos comuns no mercado global.

aparentemente contraditória, quando são variadíssimos os estudos que, no âmbito das mais diversas disciplinas, provam que as organizações que fizeram a ruptura com o paradigma tayloriano apresentam níveis de eficácia e de produtividade superiores, para além de se adaptarem melhor aos contextos de inovação constantes (Zarifian, 1996b). Zarifian aponta mesmo para

uma relação entre organização qualificante e o desempenho industrial: favorecendo o desenvolvimento de competências orientadas para se atingir determinados desempenhos, em particular em matéria de flexibilidade industrial (fazer face às exigências de variedade, lançar rapidamente as inovações, ...), a organização legitima-se economicamente (Zarifian, 1994, p. 114).

Da leitura de Zarifian (1996b), conclui-se quais são as razões que justificam a manutenção dos pressupostos básicos da OCT. Por um lado, a existência de normas que permitem quer descrever os postos de trabalho sob a forma de operações objectivadas, quer associar-lhes requisitos de qualificação dos trabalhadores, incluindo regras de comportamento social. Ao guiarem a actividade concreta, bem como as margens de liberdade, garantem um maior domínio e controlo por parte das direcções industriais. A existência de prescrições permanece, ainda que, muitas vezes, coexistam com uma gestão por objectivos que tende a fazer prevalecer os resultados a atingir, o que indicia a permanência de traços essenciais do taylorismo que, apesar de todas as críticas que lhes são dirigidas, têm a vantagem de rotinizar parte das actividades. Estas ao encontrarem-se perfeitamente estabilizadas proporcionam uma disponibilidade intelectual e “temporal” para se lidar com os acontecimentos imprevistos.

Por outro lado, as mudanças organizacionais têm permanecido internas às próprias empresas, sem quaisquer ou com fracos vínculos à sociedade⁷⁹ e sem preocupações políticas de generalização das mesmas⁸⁰. Na ausência deste vínculo, não há qualquer tendência para a sua difusão e face à concorrência extremada entre empresas, são limitadas as margens de manobra para as negociações dos trabalhadores no interior de cada empresa. Ganha assim preponderância a concorrência pela redução dos custos, o que induz a soluções regressivas em

⁷⁹ Cf. nomeadamente, e para o caso português, Freire (2002).

⁸⁰ A título exemplificativo, destaque-se no caso português o programa de “Apoio a Projectos Pilotos de Inovação Organizacional”, iniciado em 1999, sob tutela do Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT) co-financiado pelo Fundo Social Europeu, que, apesar de ter como objectivos difundir casos bem sucedidos de inovação organizacional, tem repercussões muito limitadas, restringindo-se a alguns seminários entre especialistas e alguns dirigentes empresariais e a publicações, cujo valor científico é inquestionável. Porém, os seus efeitos em termos de conhecimentos aplicados ao tecido empresarial nacional são escassos.

matérias de salário e de emprego. Os países europeus vivem uma espiral deflacionista (marcada, nomeadamente, por estagnação dos salários, redução relativa do consumo, redução relativa dos preços e da rentabilidade) que põe, na ordem do dia, a pressão para a rentabilidade financeira, com objectivos de curto prazo, dificilmente conciliáveis com os tempos e os meios necessários para se melhorar, de forma durável, os desempenhos laborais. Da mesma forma, as políticas neoliberais eliminam as regras que controlavam, de alguma forma, a concorrência, emergindo uma concorrência económica permanente com horizontes temporais muito curtos, baseada em critérios de competitividade socialmente retrógrados, que impossibilitam a negociação de compromissos positivos com os assalariados. Decorrem problemas acrescidos para os sistemas de relações profissionais, com dificuldades em intervirem sobre as escolhas das organizações produtivas e sobre as modalidades de reconhecimento dos assalariados (Zarifian, 1996b), para além de se verem confrontados com novas dificuldades, a partir da última década do século XX, decorrentes das tensões económicas e sociais intensificadas num contexto de desemprego crescente (Bertrand; Boudier; Rousseau, 1992, p. 76). Deste modo, são raros os casos em que os novos modelos de gestão de competências constituem uma solução para impedir a exclusão profissional e social de trabalhadores BNQ e BNE.

6.3.2. PARA UM QUESTIONAMENTO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A análise dos pressupostos e dos princípios do modelo de competências revela uma oposição fundamental em relação ao modelo de qualificação, ao atribuir um papel activo aos trabalhadores na sua capacidade de influenciar o sistema de trabalho, contrariamente ao que acontece no modelo de qualificação, em que a relação é exactamente inversa no sentido em que são as características dos sistemas de trabalho que modelam os sujeitos nas suas práticas e atitudes. Desta forma e segundo Dugué, está em causa uma alteração da relação entre os homens e o trabalho – a referência às competências substitui a referência aos postos de trabalho ou à qualificação, modificando a maneira de pensar e de agir sobre a articulação entre as qualidades dos trabalhadores e as exigências do trabalho (1994, p. 274).

Contudo, esta alteração não é objecto de consenso. Enquanto alguns autores criticam o modelo por enfatizar uma gestão individualizada dos RH que ignora o quadro institucional de enquadramento e de gestão colectiva, outros afirmam-no como o modelo de responsabilização social das empresas na mobilização e gestão dos RH, nos quais apostam como um dos seus factores estratégicos fundamentais, valorizando-os e potencializando-os. De facto, as controvérsias sobre o modelo são abundantes.

O modelo de qualificação pressupõe, como foi oportunamente exposto, uma correspondência entre a hierarquização dos diplomas e a dos empregos, baseando-se num paradigma de adequação entre educação/formação/emprego. 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 educativo, 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 da competência vai justamente pôr em causa tais objectivos meramente utilitaristas e economicistas por parte das empresas, atribuindo-lhes uma responsabilização social na formação de saberes e na mobilização de competências⁸¹. É neste sentido que cabe às empresas procederem a “investimentos de forma” que, quando pensados ao nível das competências, pressuponham um investimento para “dar forma” aos RH, de modo a estes poderem ter um determinado uso no seio do espaço produtivo particular, assim como o seu respectivo reconhecimento na relação trabalhador/empregador. Todavia, Zarifian critica o conceito, considerando que o próprio termo investimento cria uma pseudo-homogeneidade (in Tanguy, coord., 1986, p. 242) de processos que se orientam segundo princípios e objectivos distintos, ao equiparar os investimentos em formação aos investimentos materiais. Apesar das críticas, considera-se 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.

Este posicionamento das empresas traduz-se, no fundo, na valorização de uma nova articulação entre a dimensão experimental e prática, resultado da experiência de trabalho e a

⁸¹ A diferenciação entre saberes e competências não pode ser esquecida no domínio gestor. Os saberes são apenas um recurso cognitivo para a constituição de competências.

A gestão dos conhecimentos situa-se do lado da teoria e dos agrupamentos disciplinares. Tem nomeadamente a virtude de possibilitar a faculdade de generalização e de imaginação. A gestão de competências situa-se, pelo contrário, do lado das situações. Tem como qualidade desenvolver a inteligência da complexidade das situações reais, proceder a uma combinação «íntima» e variável entre a técnica, o económico e o social. É uma prova de acumulação de experiência. Refere-se obrigatoriamente a necessidades profissionais específicas de um dado lugar (Zarifian, 1994, p. 113).

Neste sentido, designa-se de modelo da competência, o modelo de gestão que sabe organizar a tensão entre saberes e competências, ultrapassando desta forma o falso dilema entre qualificação do emprego e qualificação dos indivíduos (Zarifian, 1994, p. 113).

dimensão conceptual e teórica dos resultados da aprendizagem formal na estruturação dos saberes em uso. A primeira é característica da lógica da competência e a segunda da lógica da qualificação, ainda que, quer numa, quer noutra, nenhuma das dimensões seja excluída. Porém, o reconhecimento dos saberes da experiência, característico do modelo de competências, como sendo os principais responsáveis pela capacidade de resolução dos problemas e dos imprevistos, resulta do insucesso dos métodos prescritos e das decisões centralizadas. Simultaneamente, ao fazer apelo ao eixo prático das competências, recusa a pertinência dos diplomas, o que parece reproduzir a tendência taylorista em manter os trabalhadores no estatuto de meros executantes e afastados das verdadeiras decisões. Os saberes teóricos só são valorizados se os trabalhadores os utilizarem e dentro dos limites da divisão do trabalho. É assim que Durand apelida tal situação de “*remake taylorien*” (in Dugué, 1994, p. 275), no sentido de uma retoma do modelo tayloriano segundo novas modalidades, na medida em que só se reconhece a necessidade de participação activa e dinâmica dos trabalhadores no processo de produção por imposição dos insucessos produtivos (Dugué, 1994, p. 274). Zarifian (1996a; 1996b) corrobora esta contradição, quando afirma que o modelo de competências, apesar de marcar uma ruptura com a lógica tayloriana ao ser associado a organizações mais flexíveis e mais responsabilizantes, é ideologicamente manipulado de modo a responder a objectivos gestionários em contextos prescritivos de trabalho.

Pode então dizer-se que o modelo de competências facilita uma transferibilidade de saberes favorável à gestão do emprego e da mobilidade quer do ponto de vista empresarial, quer dos trabalhadores, porém desvaloriza saberes específicos detidos pelos trabalhadores e destrói identidades profissionais, o que coloca novamente em jogo lógicas contraditórias. O conceito de competências favorece a elaboração de espaços profissionais flexíveis, no sentido em que o referencial formativo deixa de ser unicamente o posto de trabalho, para ser uma família de profissões ou um ETED, o que favorece a «adaptabilidade profissional» pela aquisição de competências transversais (Dugué, 1994, p. 277-278). Com a criação das famílias profissionais que substituem as fileiras de empregos, os saberes profissionais reduzem-se em benefício de qualidades mais gerais, supostamente necessárias, de maneira idêntica, em situações artificialmente reagrupadas (Dugué, 1994, p. 277-278). A este propósito, Dugué conclui, a partir da análise de quatro estudos de caso na área dos serviços, que a ênfase nas competências transversais favorece a mobilidade dos trabalhadores em espaços profissionais ficticiamente homogêneos, cujos limites e configuração se devem mais à necessidade de flexibilidade do que à proximidade das actividades de trabalho (Dugué, 1993). Deste modo, os saberes

profissionais, enquanto mecanismo de identificação social, são questionados pelo modelo de competências.

O modelo de competências é acompanhado por uma entrada em crise dos sistemas de classificação colectivos porque, por um lado, se tornam pouco operatórios para que a gestão dos RH possa fazer face às modificações constantes exigidas 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, p. 82). Os autores mais críticos ao modelo de competências 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, visto que a negociação passa a ser feita nas empresas e ao serviço da estratégia da empresa. Neste sentido, os assalariados perdem a sua força colectiva.

O conceito de qualificação e a sua centralidade na problemática sociológica resultou dum poder reivindicativo, na fase de implementação massiva do taylorismo, dirigido para a necessidade de reconhecimento das qualificações dos trabalhadores. As negociações sobre as classificações revelaram, desde sempre, ter como núcleo central as relações de força e as oposições entre as partes em presença na avaliação dos postos e dos trabalhadores, sendo a qualificação associada a um modelo de confrontação das relações sociais.

Este conflito é escamoteado pelo conceito de competência: ao referir-se à relação dos sujeitos com a acção, integra a definição do posto de trabalho e os saberes dos sujeitos; ao remeter para as práticas dos trabalhadores no posto de trabalho, considera que este último varia em função das competências do sujeito que o integra⁸²; ao remeter para a influência do posto sobre o trabalhador, considera que as competências emergem das possibilidades de uso e de renovação dos saberes na actividade de trabalho. De acordo com estas características, a negociação é feita por cada trabalhador no seio do posto de trabalho de forma individual e implícita, isto é, cada um, no seu quotidiano concreto de trabalho, negocia o conteúdo da actividade de trabalho e o reconhecimento das suas competências. Assim sendo, perde valor a defesa dos interesses colectivos e os conflitos de interesses (Dugué, 1994, p. 278-279). Como

⁸² A noção de Mandon (1991) de elasticidade do emprego tipo dá exactamente conta do papel estruturador detido pelo sujeito sobre o seu posto de trabalho.

consequência, atribui-se aos indivíduos a responsabilidade de gerirem a sua trajectória profissional de acordo com os seus projectos individuais, desresponsabilizando as empresas do papel condicionante das mesmas. Privilegia-se, então, a gestão individualizada das carreiras e dos salários, o que pressupõe, respectivamente, uma aposta dos trabalhadores na sua formação e uma remuneração salarial baseada nos desempenhos individuais e colectivo, mas sempre em detrimento da remuneração em função do posto de trabalho.

Conclui-se que as duas problemáticas conduzem para campos de visibilidade distintos, os quais coincidem, igualmente, com uma alteração da perspectiva sociológica face às empresas, a qual numa postura crítica procura contribuir, como foi oportunamente discutido a partir da década de 1980, para a reabilitação do actor institucional central do sistema capitalista moderno: as empresas. A alteração de perspectivas tem repercussões inegáveis no discurso e na prática sociológica.

Segundo Dugué (1994, p. 279), a problemática da qualificação ao denunciar as relações de poder posiciona-se do lado dos trabalhadores e, parcialmente, contra as práticas das empresas. A problemática das competências, propondo uma visão unificada das empresas e a valorização dos interesses comuns aos trabalhadores e às empresas, colocar-se-á do lado das empresas. Bernoux (1990) salienta, a este propósito, que após uma época de reacção operária, marcada pelo tema da qualificação, no final dos anos 70 do século passado chega-se a um consenso entre os sindicatos, os empresários e o Estado acerca da necessidade de reabilitar a empresa. Das teorias de inspiração marxista, que questionavam as relações sociais de produção, o conflito e a dominação no seio das empresas passa-se a uma matriz sociológica em que as temáticas da democracia e da mudança empresariais e os conceitos pelos quais se estuda como o homem se adapta tornam-se dominantes, nomeadamente através da análise das temáticas da cultura e da identidade de empresa (in Dugué, 1994, p. 279).

Tendo presente que qualquer matriz teórica seleccionada é tão só uma apropriação cognitiva do real de carácter teórico-ideológico, assume-se neste trabalho as repercussões de se adoptar um quadro teórico privilegiadamente alicerçado na lógica das competências, porque mais adequado à análise dos processos de produção de saberes e de mobilização de competências no interior das empresas, sem, contudo, descurar a problemática teórica da qualificação, trabalhada em articulação com aquela. Postulamos, então, um cruzamento entre os dois quadros, que não se consideram incompatíveis, pelo contrário, permitem uma análise complementar e enriquecida da complexidade do mundo do trabalho.

CAPÍTULO 5

MODELO ANALÍTICO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE TERRENO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

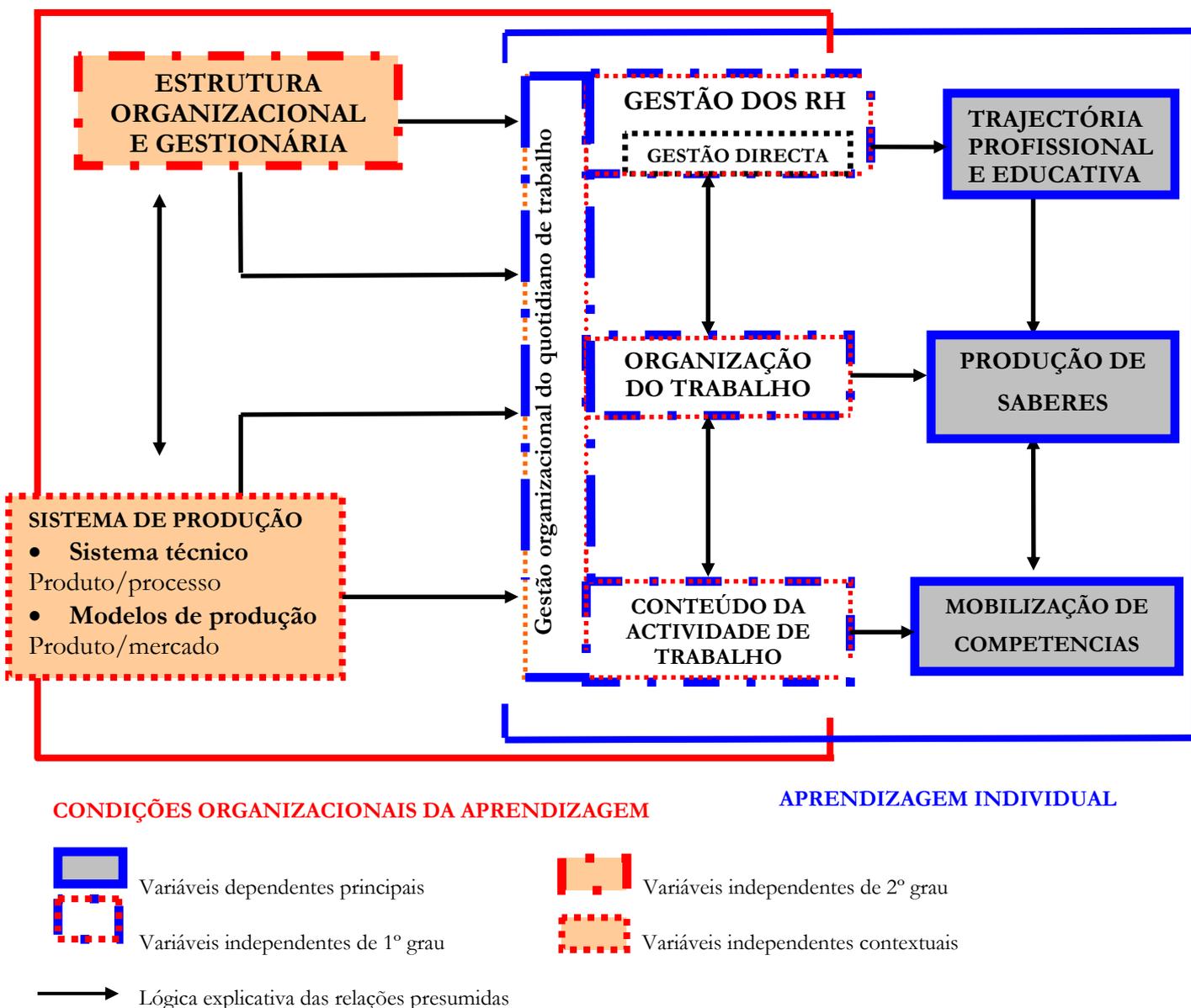
(ii) do lado do sujeito: pela trajectória profissional e educativa, variáveis que, apesar de gozarem de um estatuto de maior autonomia e exterioridade face às empresas, não deixam de estar condicionadas pela lógica organizacional e gestionária, bem como pelo sentido atribuído pelos sujeitos às suas condições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

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

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

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

Figura 5.1
Modelo analítico



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. INCURSÕES METODOLÓGICAS NO TERRENO

2.1. A OPÇÃO PELOS ESTUDOS MULTICASOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰ Entre Fevereiro de 2000 e Março 2001.

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

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

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

3. UM CONTEXTO PLURAL DE INVESTIGAÇÃO

3.1. A COMPLEXIDADE DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 5.1.

Triangulação entre técnicas de recolha da informação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹³ De Fevereiro a Maio de 2000.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²² De Abril a Julho de 2001.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 5.2

Qualificação das actividades de trabalho por domínios de tarefas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 5.3

Marcos temporais e objectivos de análise documental de fontes secundárias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁵ Cf. pontos 1 dos capítulos 6 e 7.

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

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

3.5.2.1. INQUÉRITO AOS DIRIGENTES

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

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

³⁶ Aplicados em Julho e Setembro de 2001.

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

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

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

3.5.2.2. INQUÉRITO AOS RESPONSÁVEIS DIRECTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴¹ Cf. pontos 5.4. do capítulo 4.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴⁵ Cf. ponto 3.2 deste capítulo.

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

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

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

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

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

Quadro 5.4
Trajectórias educativas

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

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

Quadro 5.5

Perfis ocupacionais e educativos-tipo dos trabalhadores a entrevistar

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

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

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

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

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

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

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

⁴⁸ Cf. Parente (1995).

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

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

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

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

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

Quadro 5.6

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

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

Quadro 5.7

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

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

3.6.3. A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS AOS TRABALHADORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.7. UMA ABORDAGEM SÍNTESE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. OPÇÕES DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

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

4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

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

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

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

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

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

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

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

4.2. ANÁLISE QUANTITATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 6

ESTUDO DE CASO NA LUME¹

Discutiu-se nos capítulos anteriores as teorias de referência que estruturam a análise da construção social das competências profissionais, bem como a estratégia metodológica de pesquisa. Neste capítulo e no seguinte pretende-se dar conta da aplicação do modelo analítico proposto aos estudos de casos. Deste modo, nos dois capítulos que se seguem, expõe-se, de forma aproximadamente homóloga, a aplicação dos conceitos teóricos e das relações teoricamente presumidas no modelo analítico aos dois estudos de caso, seguindo o sentido de interpretação exposto no modelo². Nos três primeiros pontos de cada um dos capítulos, salientam-se as condições macro-estruturais das empresas, isto é, as condicionantes históricas evolutivas de cada uma das empresas, as suas estruturas organizacionais, gestionárias e técnico-produtivas, bem como os modelos de gestão dos RH e de gestão directa. A abordagem macro destas temáticas é, fundamentalmente no que se refere a estas duas últimas, cruzada com uma abordagem meso, isto é, apesar de se problematizar os assuntos alargados ao contexto empresarial, centra-se a atenção nos segmentos populacionais objecto de estudo, isto é, afunilando a análise para os domínios de tarefas e para as unidades funcionais que delimitaram o objecto de estudo. A lógica expositiva usada consiste em após uma análise genérica de um fenómeno retratá-lo e explicá-lo, de forma aprofundada, para as unidades de análise objecto de estudo (sejam elas, domínios de tarefas ou unidades funcionais). Esta exposição corresponde aos objectivos propostos de uma abordagem holística e estruturalista dos fenómenos sociais.

Nos pontos seguintes, prossegue-se a análise ao nível micro, centrando-se a atenção na população objecto de estudo e na abordagem dos vectores analíticos que condicionam directamente a aprendizagem de saberes e a construção social de competências profissionais. Procede-se à caracterização sociodemográfica e de classe social dos trabalhadores entrevistados, à análise dos seus trajectos profissionais e formativos, centrando-se depois à análise no interior das empresas – estudam-se os desempenhos laborais e as oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho, as concepções e as dinâmicas de aprendizagem, bem

¹ O capítulo é construído a partir do trabalho de campo realizado na empresa durante o ano 2000, pelo que quando no texto se faz referência ao momento actual, este se reporta àquela data.

² Cf., no ponto 1 do capítulo 5, a figura 5.1.

como os referenciais de identificação e de satisfação.

Após a conclusão desta análise para cada um dos casos, segue-se um capítulo comparativo e de síntese das dissemelhanças que caracterizam as empresas. A exposição interpretativa que desenvolvemos, a qual é tributária das orientações teóricas que guiam a investigação, alinha pelo enfoque da diferenciação como teremos oportunidade de discutir.

1. CONDICIONANTES EVOLUTIVAS DA LUME

1.1. HISTORIAL DA LUME: A SUA INTEGRAÇÃO PROGRESSIVA NUM GRUPO MULTINACIONAL

A história da LUME confunde-se com o seu processo progressivo de integração num grupo empresarial multinacional. A empresa nasce, em 1977, de um projecto de montagem e comercialização de termo-domésticos concebido por empresários portugueses para fazer face à contingência das importações de produtos finais que se fazia sentir no país.

Institucionaliza-se como uma sociedade por quotas com capital totalmente nacional. Na sua actividade inicial posiciona-se como empresa licenciada³, em resultado de um contrato de assistência tecnológica realizado com uma empresa europeia para a importação de componentes destinados à montagem e ensaio de termo-domésticos. Mais tarde, em 1979, um novo acordo, agora de transferência da tecnologia, permite a apropriação dos métodos e técnicas de fabrico daquela empresa e a integração das diversas fases produtivas em Portugal, dando lugar à fabricação integral dos termo-domésticos no país. Deste modo, após a fase de arranque marcada por actividades unicamente de montagem e um efectivo de cerca de 20 trabalhadores, transita-se para outra de fabricação, montagem e comercialização do produto no mercado nacional com as marcas da fábrica-mãe, exportando-se agora componentes para a empresa licenciadora.

Em 1983, alia-se à estratégia produtiva uma estratégia de vendas, de marca e de assistência técnica. É lançada uma marca própria para o mercado português. Em consequência, dois anos mais tarde, a LUME afirma-se como líder nacional do mercado dos termo-domésticos (nota da organização).

³ Designados na linguagem da gestão de processos de *franchising*.

A certificação do sistema de qualidade de acordo com a ISO 9002⁴, as quotas de mercado alcançadas de 6% a nível europeu e de 50% a nível nacional, o oitavo lugar atingido no *ranking* dos fabricantes europeus de termo-domésticos, a capacidade produtiva instalada de 100.000 unidades por ano e os seus 200 trabalhadores, assim como a integração portuguesa na Comunidade Europeia, constituem atractivos manifestos para que, em 1988, o grupo multinacional ao qual pertencia a empresa licenciadora se interessasse pela aquisição de 90% do capital da LUME e se procedesse, em consequência, à alteração do seu estatuto jurídico para sociedade anónima. Afirma a este propósito o administrador delegado,

(...) Com a entrada no mercado comum, (...) fizemos a ligação com o grupo e a cedência de capital. (...) E hoje somos uma parte do grupo (...). Isto foi feito fundamentalmente com vista a ter acesso aos mercados e para ter possibilidades de crescimento. (...) depois de termos uma quota significativa no mercado nacional, a aposta foi o mercado europeu e, para isso, era fundamental ter a ligação com o grupo. (...). Com a ligação ao grupo tivemos duas coisas, o acesso à marca deles (...) e tivemos o acesso às redes e aos próprios agentes. Mas não se tratou de uma mera passagem de produção para aqui (...) nós juntamos valor (...) e esse é um mérito nosso, foi ter criado produto e ter dado condições para eles passarem a vender o que nunca tinham vendido antes. O contributo foi tão grande e foi tão reconhecido que a meio dos anos 90 (...) é tomada a decisão de acabar com toda esta actividade do grupo noutra país. Hoje não há know-how lá e em mais lado nenhum, o know-how está aqui (...) esse é o reconhecimento da capacidade não só de produção mas de criar (...) valor acrescentado.

Assim sendo, a aquisição da empresa portuguesa vai permitir a reorganização das actividades fabris do grupo, neste segmento de mercado, que se consubstancia na transferência para Portugal de toda a fabricação de termo-domésticos

(...) a LUME é adquirida no quadro de uma estratégia de mudança de negócio (...). O produto é de mão-de-obra intensiva, (...) os custos salariais no país da fábrica-mãe são pouco comportáveis porque é um mercado saturado, as margens são reduzidíssimas e portanto havia um custo subjacente (...) à fabricação, relacionado com mão-de-obra, que originou que fizessem a deslocação do negócio (...).
(Director de RH)

A administração da fábrica, sempre liderada por administradores portugueses⁵, define como novo objectivo estratégico atingir a liderança europeia, o que vem a acontecer em 1992. Nessa altura, a LUME já integrava 50 trabalhadores e produzia 30.000 unidades por ano, das

⁴ Saliente-se que é a primeira empresa industrial certificada em Portugal e a segunda empresa certificada a nível nacional (nota da organização).

⁵ Um deles foi progressivamente integrado no grupo multinacional pertencendo em 2000 ao conselho de administração do grupo.

quais 84% se destinava a exportação para vários países europeus, incluindo a Europa de Leste cujo mercado se encontrava, entretanto, em abertura e expansão.

A evolução da LUME combina uma fase inicial, de prossecução de uma estratégia empreendedora (Des Hors, 1988, p. 71) pautada por alguns projectos de risco amortecidos pelo apoio do grupo internacional, que se estende até 1988, com uma fase posterior alicerçada numa estratégia de crescimento dinâmico (Des Hors, 1988, p. 71-72), baseada numa integração vertical do negócio e na ampliação da capacidade produtiva com bons resultados quer a nível dos desempenhos produtivos, quer da quota de mercado.

Este sucesso leva à decisão de criar na fábrica portuguesa, em 1993, uma unidade de investigação e desenvolvimento (I&D). Esta representa o culminar do processo de transferência, de tecnologia e de saberes do grupo multinacional para Portugal, no segmento de termo-domésticos. A unidade de I&D passa a funcionar como peça fulcral do negócio, com a responsabilidade de introdução de novos produtos tecnologicamente mais evoluídos e de desenvolvimento dos produtos já existentes. O estado de excelência atingido no desenvolvimento dos produtos deste segmento consagra a fábrica portuguesa como “centro de competência” do grupo. Nesta qualidade, tem assumido a responsabilidade técnica de uma unidade de produção do grupo situada na China, fruto de uma fusão⁶ do grupo com uma empresa local, efectua a assistência e apoio técnico a outras unidades do grupo e desenvolve, igualmente, novos produtos com objectivos de diversificação da produção, de forma a minimizar os riscos de uma estrutura de negócios monoproduto. É neste contexto que, em 1995, desenvolve um novo produto destinado aos mercados do Norte e Leste da Europa, enquanto o antigo se vocaciona fundamentalmente para o Sul do continente europeu.

A partir de 1994, a LUME define como objectivos estratégicos a consolidação da sua posição de líder no mercado europeu e a conquista de mercados emergentes em países terceiros (nomeadamente, Turquia, Marrocos, Tunísia, China e países do continente sul-americano). Face a estes desenvolve uma política comercial agressiva, concretizada na celebração de contratos de licenciamento com empresas locais, consagrando-se agora como empresa licenciadora. As empresas locais importam as componentes constitutivas do produto final procedendo à sua montagem, o que permite uma forte redução de custos, na medida em que assim se evitam as altas taxas alfandegárias que recaem sobre os produtos finais.

Paralelamente, a LUME desenvolve uma política de parceria com empresas e instaladores portugueses, os quais são alvo de acções de formação nos domínios da instalação

⁶ Designado na linguagem de gestão de *joint-venture*.

e reparação, assumindo a responsabilidade de lhes fornecer peças originais de substituição num prazo longo (15 anos), a fim de prestarem assistência técnica aos clientes. O mesmo compromisso é assumido relativamente à produção exportada. A produção de peças de reposição tende a ser conciliada com a fabricação de produtos finais, o que exige uma flexibilidade do planeamento produtivo com o objectivo de responder a estas requisições prioritárias que implicam alterações contínuas dos modelos de peças a produzir.

Os anos de 1996 e 1997 consagram a estratégia de liderança tecnológica da LUME. Passa a posicionar-se na vanguarda da inovação do produto e do processo, bem como a desenvolver modelos adaptados às especificidades dos utilizadores finais de cada segmento e mercado. A cooperação, no domínio científico e tecnológico, com instituições nacionais tem permitido a interligação com a comunidade científica baseada em projectos industriais específicos. Actualiza-se a certificação de qualidade da ISO 9002 para a ISO 9001 e o novo produto ganha cada vez mais importância na produção anual da fábrica – às 800.000 unidades produzidas por ano do produto mais antigo que apresenta 600 modelos, acrescentam-se agora as 120.000 unidades produzidas do produto novo com 300 modelos diferentes. A capacidade de diferenciação dos produtos, consoante os 50 mercados em que actua é claramente uma aposta da empresa. Esta estratégia de diversificação conglomeral (Des Hors, 1998, p. 40), no seio do segmento dos termo-domésticos (no qual a LUME domina a tecnologia produtiva), resulta numa situação de crescimento dinâmico e contínuo, não apenas em termos produtivos, mas também ao nível dos RH⁷ e das instalações que vão sendo progressivamente ampliadas, renovadas e melhoradas.

É nesta altura que a empresa consagra a sua estratégia de inovação e internacionalização. Para esta, muito contribuiu a utilização dos fundos dos programas de desenvolvimento da indústria portuguesa, particularmente o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP I) e o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II). É reconhecida, em 1999, como um caso de sucesso⁸ no uso dos financiamentos comunitários nos domínios da I&D e da internacionalização, mas também da qualidade, produção e produtividade, ambiente e, ainda, da formação profissional⁹.

⁷ Cf. ponto 3 deste capítulo.

⁸ Nas palavras do vice-presidente da Comissão Europeia aquando de uma visita à empresa, no ano 2000.

⁹ No seio do PEDIP I que vigorou entre 1988 e 1994, destacam-se os financiamentos provindos dos subprogramas do SINDEPEDIP, nas submedidas destinadas aos âmbitos produtivo, qualidade e ambiente. No âmbito do RETEX e do PEDIP II que vigorou entre 1995 e 1999, assumem importância notória as medidas orientadas para a produtividade, formação, I&D e para a internacionalização. Para além destes dois programas, a

Em 1998, a concorrência intensifica-se com a fusão das duas maiores empresas europeias concorrentes produtoras de termo-domésticos, porém a LUME mantém as suas taxas de crescimento e aumenta as suas quotas de mercado, mesmo num dos países originários daquelas. No ano seguinte, a empresa é totalmente adquirida pelo grupo multinacional que passa a deter 100% do seu capital.

Na fase de maturação actual vive-se uma estratégia de racionalização económica (Des Hors, 1988, p. 71) com projectos de diversificação da origem dos fornecimentos e com prioridades direccionadas para a *manutenção da rentabilidade e a conquista da liderança mundial* (administrador delegado) no segmento do produto mais antigo e para a liderança nacional no novo produto. Os principais obstáculos com que a empresa se depara eram, nas palavras do administrador delegado, a

concorrência no mercado global e a necessidade de encontrarem um sistema correcto para atrair bons RH e formá-los (...) fizemos uma geração profissional. Isto tem 22 anos e não há dúvida que uma geração profissional são 25 anos. (...) o problema mais difícil é que a geração com 25 anos de casa não tem 60, tem 40 anos (...) Aqui o problema não é só um problema de reconversão dos operários (...), é um problema de insatisfação por não evolução. É realmente através da formação – nós temos planos de formação para todos eles – e (...) fazendo evoluir as próprias condições de trabalho, mas (...) num processo como o nosso, numa situação de baixos custos como Portugal, nós vamos ter sempre muitos operadores de máquinas e montadores de peças mais ou menos indiferenciados. Portanto, quem quiser ter na vida uma expectativa diferente desta, e é legítima, não a pode encontrar na LUME. Isso é claro pela própria distribuição e número de pessoas. (...) nós temos 700 pessoas directas, nós não conseguimos fazer evoluir 700 pessoas directas para outros locais e nem é possível pela formação de base destas pessoas. Na massa dos operários, a nossa preocupação é ir lá buscar os bons, ter um sistema que de facto detecte os bons e dê oportunidade aos bons. E, em relação aos outros, que mantenham a formação de forma a mantê-los adaptáveis à evolução e tem acontecido. O que nós conseguimos oferecer é estabilidade, uma evolução que melhora as próprias condições de trabalho, o que também lhes transmite algum atractivo em continuar na LUME.

Se na fase inicial se procuraram operários com alguma experiência, cooperativos e dispostos a assumir riscos e responsabilidades, actualmente privilegiam-se trabalhadores de baixo custo, eficazes e com as competências estritamente necessárias aos desempenhos laborais, na medida em que se lhes oferece uma relação salarial contratual e remuneratória desfavorável, por imposição das políticas internacionais do grupo, como oportunamente se analisará.

empresa tem beneficiado, no domínio da formação, de financiamentos no âmbito do Fundo Social Europeu e, mais recentemente, do programa PESSOA.

1.2. AUTONOMIA LIMITADA DA LUME FACE AO GRUPO MULTINACIONAL

O grupo multinacional europeu onde a LUME se insere é um dos maiores grupos industriais internacionais. Apresenta uma actividade económica muito ampla, em diferentes áreas de negócio, que se estendem desde a indústria automóvel até aos bens de consumo, passando pelos sectores das TIC. A sua implantação mundial manifesta-se nas consideráveis quotas de mercado detidas nos cinco continentes e na sua presença com unidades industriais na Europa, América e Ásia. Como afirma o administrador delegado,

é um dos maiores grupos da Europa, são os grupos do mundo (...) tem 180 mil pessoas a trabalhar e gera um volume de negócios que é de tal maneira grande que se aproxima do orçamento de Estado português. E não é o maior grupo europeu, nem pouco mais ou menos..

No ano 2000, apresenta um elevado crescimento com uma subida do volume de vendas em cerca de 12% e um efectivo de 200.000 trabalhadores. Em Portugal, o grupo possui 6 unidades industriais, sediadas maioritariamente no Norte do país, que empregam cerca de 3680 trabalhadores.

Na actividade económica dos termo-domésticos, uma das mais fortes divisões internacionais do grupo, é a LUME quem gere e define as estratégias de negócio e os objectivos futuros na medida em que a sua produção representa um produto único para o grupo empresarial, ao mesmo tempo que beneficia das vantagens de um posicionamento global, facultado pela sua inserção no grupo multinacional.

Como qualquer detentor de capital, o grupo tem as suas regras (administrador delegado) que se fazem sentir ao nível da estrutura interna da LUME. As áreas de responsabilidade foram organizadas em departamentos de acordo com um figurino comum ao grupo, mantendo-se, nomeadamente, as abreviaturas de origem estrangeira para designar os diferentes departamentos da LUME. Segundo o director de RH, criaram

os departamentos muito à imagem e semelhança do que a fábrica-mãe tinha, no entanto, sem fazer o que eles fazem, sem hierarquizar demasiado. E os departamentos foram crescendo com o seu staff, sem criar mais hierarquias, que é um pouco diferente da fábrica-mãe. A fábrica-mãe tem uma estrutura muito mais pesada do que a nossa.

No que concerne às várias áreas de decisão, as directivas do grupo não interferem de todo nas áreas que envolvem a produção (gestão da produção, fabricação e organização do trabalho produtivo), a manutenção e a I&D, assumindo uma intensidade mínima nos domínios do planeamento, qualidade, gestão de projectos, gestão de RH e áreas administrativa e financeira. E apesar de se considerar que a LUME *foi sempre uma empresa muito nacional com uma*

gestão sempre muito portuguesa (director dos RH), detectam-se imposições rígidas, particularmente ao nível dos RH. É o caso das políticas de remuneração que impõem tectos máximos de variação da massa salarial. Como refere o director de RH,

nós temos um peso salarial, e eu tento diminuir (...) e tento mantê-lo, nós temos um peso que anda à volta dos 10%, ou seja, eu sei que devemos gerir a massa salarial de forma a ela não ultrapassar os 10% do volume de negócios, isto é o nosso garante em termos de futuro, ou seja, ninguém vai pensar em deslocar a produção daqui para a África (...) se nós conseguirmos manter esta performance. Isto o que é que implica? Implica ganhos de produtividade elevados, ou seja, fazermos muito mais com o mesmo número de meios, com o mesmo número de pessoas,

Ainda no domínio dos RH, a estratégia multinacional faz-se sentir no recrutamento de quadros, cujo requisito de contratação implica que admitam a possibilidade de integrar carreiras a nível internacional, dadas as constantes perspectivas de criação de novos negócios, nomeadamente, no ano 2000, a implantação de unidades industriais no Chile e na Argentina.

Aquilo que estamos a fazer (...) é, de facto, de há três anos para cá, (...) – e este foi um dos meus erros profissionais no meio da década de 90, mas eu fi-lo por desconhecimento (...) e, lá está, mais uma vez aprendi na sede, foi preciso eu chegar à administração do grupo para perceber determinadas coisas que cá não há –, planear as carreiras e planear o futuro: nós há 3 anos que estamos a fazê-lo de uma forma profissional, indo buscar pessoas à saída das faculdades

para as preparar para uma carreira internacional, afirma o administrador delegado. Os administradores e directores são conhecedores dos objectivos do grupo, do segmento dos termo-domésticos e da empresa portuguesa, desenvolvendo as suas actividades de acordo com estes, numa perspectiva de integração na estratégia global do grupo e do segmento a que pertencem.

A dominação pela empresa multinacional é genericamente vivida de forma positiva, porém denotam-se apreensões associadas à própria detenção total do capital pelo grupo. A este propósito comenta o administrador delegado:

É muito pouco (...) o controlo. Em termos de políticas (...) eu acho que há muito pouca dependência, comparado com a dependência que normalmente existe num grupo desta dimensão (...). Nós estamos numa situação muito confortável, porque o controlo que um grupo internacional normalmente exerce sobre as actividades é muito maior do que o que exerce no caso deste negócio. É muito pouca a imposição que temos e isso decorre só de uma coisa, que é o bom nível de resultados que temos porque é assim que funciona o capital. (...) Mas eu diria que onde se sente, e não ainda com a força que eu gostaria, é na área da qualidade, e eu diria felizmente, porque de resto o nível de decisão está todo aqui. (...) Agora há outra coisa que as pessoas sentem e que também é um problema complicado, talvez até mais agora que estamos a entrar numa terceira fase, porque em determinados lugares estão

agora pessoas originárias do país da fábrica-mãe, talvez agora mais no princípio do ano 2000 do que se calhar no princípio da década de 90.

Igualmente demonstrativa desta influência é a definição de políticas comuns a todas as empresas do segmento, como é o caso do sistema de qualidade ou da implementação de projectos desenvolvidos em simultâneo nas diferentes filiais, tais como o projecto dos “cantos da comunicação” ou o projecto dos “5S”, ambos integrados no programa de melhoria contínua – *continuous improvement process* (CIP)¹⁰, para enumerar práticas que serão abordadas adiante e se encontram em implementação durante a nossa permanência na empresa.

A dependência da LUME relativamente ao grupo sente-se de forma mais intensa na área comercial/*marketing*, sobretudo ao nível dos circuitos de comercialização internacionais, não se reflectindo nos vários *inputs* utilizados, nomeadamente, nas matérias-primas e subsidiárias, nos equipamentos técnicos (quadro 6.1) e mesmo nos saberes¹¹ e tecnologia.

Quadro 6.1

Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)

	1998	1999	2000
Matérias-primas e subsidiárias			
Nacionais	30,8	31,6	30,9
Estrangeiras	69,2	68,4	69,1
Equipamentos técnicos			
Nacionais	75,0	75,0	75,0
Estrangeiros	25,0	25,0	25,0

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

A maior parte das matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção são de origem externa. Só cerca de 30% tem origem nacional. Inversamente, os equipamentos técnicos (máquinas e ferramentas) utilizados são, na sua maioria, nacionais.

A incorporação de *inputs* oriundos de empresas do grupo, embora assuma uma proporção reduzida, encontra-se em crescimento, atingindo actualmente cerca de 25%, como se pode observar no quadro 6.2. Este indicador de dependência comercial da LUME em relação ao grupo é reforçado ao verificar-se que mais de 60% da sua produção se destina a outras empresas do grupo, ainda que esta tendência venha sofrendo uma ligeira quebra desde

¹⁰ Utilizam-se igualmente abreviaturas internacionais para apelar quer projectos, quer programas. Neste caso, CIP é a sigla de *continuous improvement process*.

¹¹ No inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional, optou-se por utilizar a palavra *know-how* mais próxima do vocabulário gestor utilizado pelos dirigentes.

1998 (quadro 6.2).

Quadro 6.2
Relações comerciais com o grupo multinacional (%)

	1998	1999	2000
Peso do volume de negócios da empresa no total do grupo	0,001	0,001	0,001
Produção vendida a outras empresas do grupo	66,1	63,2	60,6
Inputs adquiridos a outras empresas do grupo	16,1	17,1	24,2

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

Paralelamente, o peso do volume de negócios da LUME no total do grupo não tem significado, aproximando-se dos 0,001%, o que acentua a vulnerabilidade do negócio nacional.

1.3. DESEMPENHOS DA LUME

A análise dos desempenhos da LUME visa dar conta, de forma sucinta, da evolução da empresa ao longo do triénio de 1998 a 2000, focando os indicadores económicos e financeiros mais relevantes, com reporte a 1997, sempre que a disponibilidade de dados o permite e tal se revele pertinente. Procede-se igualmente a um enquadramento sectorial da LUME, através da comparação de alguns dos indicadores da empresa com os dos sector e subsector das actividades económicas mais amplas em que esta insere, isto é, a CAE 29 e 297, respectivamente, fabricação de máquinas e de equipamentos n.e. e fabricação de aparelhos domésticos n.e. Um breve enquadramento regional da fabricação de máquinas e de equipamentos n.e. (CAE 29), através da sua distribuição pelo território nacional, com destaque para a região centro onde se localiza a empresa, finaliza a análise económica e financeira necessariamente sintética que se propõe¹².

1.3.1. OS DESEMPENHOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Genericamente, a LUME apresenta desempenhos económicos e financeiros positivos

¹² As informações utilizadas resultam da análise das seguintes fontes: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional; balanços e contas de resultados e informações conexas produzidas pela LUME para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000; estatísticas das empresas para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000. V. no anexo 5R as fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros.

capazes de sustentar no futuro uma estratégia evolutiva.

Atente-se, em primeiro lugar, nos indicadores económicos.

O volume e destino dos negócios para o mercado externo tem vindo a sofrer, entre 1997 e 2000, acréscimos significativos, como se pode observar no quadro 6.3.

Quadro 6.3

Volume de negócios (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Volume de negócios	106 348	140 872	32,5	157 354	11,7	176 589	12,2
Mercado interno	-	28 315	-	33 044	16,7	37 436	13,3
Mercado externo	-	112 557	-	124 310	10,4	139 152	11,9
Volume negócios/ trabalhador	143,1	152,5	6,5	155,3	1,9	155,3	-

Fonte: balanços e contas de resultados

Da análise do quadro 6.3 destaca-se:

- o acréscimo do volume de negócios, ainda que de forma mais notória em 1998, prevalecendo, porém, a tendência de crescimento nos anos seguintes;
- as vendas para o mercado externo representam, em 2000, 78,8% das vendas globais¹³. A importância do mercado externo tem vindo a intensificar-se como destino de vendas em 1999 e 2000;
- um aumento das vendas no mercado interno, todavia a taxas decrescentes.

A LUME é líder no mercado nacional e o grupo onde se integra lidera o mercado internacional, não se sentindo afectada pela concorrência de empresas nacionais ou internacionais.

O volume de negócios por trabalhador tem acompanhado o referido crescimento, embora tenha estabilizado em 2000, uma vez que, paralelamente àquele, se verificou um aumento do número de trabalhadores da empresa. A análise do quadro 6.4 mostra que em 31/12/2000, a LUME conta com um efectivo de 1137 trabalhadores, o que representa um aumento de 12,2% relativamente a 1999 e de 53,0% relativamente a 1997, o que, em conjunto com a evolução do volume de negócios, é sintomático do crescimento global que a empresa apresenta desde 1997.

¹³ Isto é, as vendas para o mercado externo totalizaram 139 156 mil EUR num total do volume de negócios de 176 589 mil EUR.

Quadro 6.4
Evolução do efectivo

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Trabalhadores	743	924	24,4	1 013	9,6	1 137	12,2

Fonte: balanços e contas de resultados

No que se refere à rubrica produtividade (quadro 6.5), verifica-se que, desde 1997, o valor acrescentado bruto (VAB), tem vindo a assumir valores cada vez mais elevados como reflexo do aumento da produção.

Quadro 6.5
Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
VAB	34 697	42 572	22,7	52 315	22,9	52 481	0,3
VAB/trabalhador	46,7	46,1	- 1,3	51,6	12,1	46,2	- 10,6

Fonte: balanços e contas de resultados

O VAB por trabalhador, embora registe um aumento de 12,1% em 1999, não apresenta uma evolução tão favorável, devido, por certo, ao elevado número de novas contratações efectuadas durante esse período (quadro 6.5). Não obstante, mantém-se num nível excelente quando comparado com os níveis sectoriais e nacionais: o VAB por trabalhador, registado para o conjunto das empresas que compõem o sector da fabricação de máquinas e equipamentos n.e. (CAE 29), é de 18,8 mil EUR em 1998, o valor médio para o total do sector metalúrgico e metalomecânico é de 19,8 mil EUR (AIMMAP, 2001) no mesmo ano, e o referente ao total da indústria transformadora não ultrapassa os 18,9 mil EUR (quadro 6.9). No mesmo período, o VAB por trabalhador da LUME ronda os 46 mil EUR, tendo chegado aos 51,6 mil EUR em 1999, comportamento revelador de um desempenho económico-productivo acima da média (quadro 6.5).

Os indicadores de gestão da LUME são igualmente favoráveis, como fica demonstrado pela análise do quadro 6.6.

Quadro 6.6
Indicadores de gestão (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Resultados líquidos	11 067	14 367	29,9	17 843	24,2	10 985	- 38,4
Resultados operacionais	17 048	20 548	20,5	27 749	35,0	17 857	- 35,6
Autofinanciamento	17 145	22 136	29,1	26 442	19,5	27 008	2,1
Capitais próprios	48 131	64 594	34,2	82 438	27,6	93 423	13,3
Activo total	71 182	93 784	31,8	118 592	26,5	138 993	17,2
Fundo de maneo	31 141	48 318	55,2	65 233	35,0	83 686	28,3

Fonte: balanços e contas de resultados

A empresa apresenta, no período de 1997 a 2000, resultados líquidos e operacionais elevados. Regista, todavia, um decréscimo com taxas de crescimento negativas de, respectivamente, -38,4% e -35,6% em 2000, por efeito do aumento nos custos de exploração (Balanços e contas de resultados, 2000), resultantes dos investimentos realizados nos últimos anos, quer na estrutura produtiva, quer no recrutamento e formação dos RH¹⁴. Verifica-se, como tal, em 1999 e 2000, um ligeiro abrandamento no ritmo de crescimento relativamente aos anos anteriores.

Regista-se uma evolução mais acentuada e um crescimento mais homogéneo:

- ao nível dos capitais próprios, pela acumulação constante de resultados positivos;
- no activo total, devido aos investimentos realizados durante este período;
- no fundo de maneo, por efeito do crescimento verificado nos capitais circulantes¹⁵.

A evolução é menos acentuada ao nível do autofinanciamento, que cresce apenas 2,1% em 2000, embora tenha apresentado uma evolução bastante satisfatória nos anos anteriores.

No quadro seguinte observam-se alguns indicadores económicos e financeiros da LUME. A rentabilidade dos capitais próprios, embora apresente níveis elevados, tem vindo a decrescer¹⁶ dado que a acumulação dos constantes e elevados resultados líquidos produziu

¹⁴ Cf. ponto 3.2 deste capítulo.

¹⁵ Os capitais circulantes correspondem à soma dos saldos de existências, clientes e disponível (bancos e numerário), estando associados à actividade corrente da empresa. O incremento da actividade implica, regra geral, o crescimento dos capitais circulantes na medida em que se a actividade da empresa aumenta, o número de clientes ou de vendas deve crescer, produzindo-se saldos de existências (associados às compras) e de dívidas de clientes igualmente mais elevados.

¹⁶ Esta evolução é matematicamente esperada no sentido em que se os lucros se mantêm mais ou menos estáveis e se vão acumulando ao capital próprio existente, este vai ficando cada vez mais avultado. Ora, se na rácio dos capitais próprios (resultados líquidos/capitais próprios) o denominador tender a ser mais elevado e o numerador

montantes cada vez mais avultados de capital próprio, reduzindo a capacidade de auto-rentabilização.

Quadro 6.7

Indicadores económicos e financeiros (%)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Rentabilidade de capitais	23,0	22,2	- 3,2	21,6	- 2,7	11,8	- 45,7
Rentabilidade activo total	15,5	15,3	- 1,4	15,0	- 1,8	7,9	- 45,7
Rentabilidade das vendas	10,4	10,2	- 1,9	11,3	11,2	6,2	- 45,1
Autonomia financeira	67,6	68,9	1,9	69,5	0,9	67,2	- 3,3

Fonte: balanços e contas de resultados

O activo total registou um crescimento notável (balanço e contas de resultados), sobretudo devido ao aumento do capital circulante, ou seja, da actividade comercial da empresa. Paralelamente, a LUME apresenta níveis de rentabilidade bastante elevados, o que é revelador da excelente capacidade da empresa em rentabilizar os seus factores produtivos.

A rentabilidade das vendas apenas se ressentiu em 2000, descendo para 6,2%, devido ao já referido aumento dos custos operacionais (quadro 6.7). Saliente-se que quanto mais elevados forem estes custos de exploração da empresa menores serão os lucros e as rácios de rentabilidade. Apesar desta tendência, a LUME posiciona-se muito acima das médias sectoriais (2,78% para a CAE 29 em 1998) e nacionais (3,16% para a CAE 297) verificadas para o ano de 1998, como se pode observar no quadro 6.9.

A empresa mantém, ao longo do período em análise, níveis de autonomia financeira acima dos 67%, ou seja, uma rácio de financiamento do activo por capitais próprios superior a 2/3, comportamento pouco vulgar nas empresas portuguesas¹⁷. Isto demonstra, não apenas uma saudável independência financeira, como também uma permanente afectação dos meios

se mantiver estável ou mesmo em crescimento, a rácio vai diminuir.

¹⁷ Responsáveis do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), após anos de experiência com os PEDIP I e II, são conduzidos a afirmar ser pouco frequente as empresas apresentarem níveis de autofinanciamento elevados, o que significa que os proprietários preferem solicitar financiamento externo, regra geral à banca, a reinvestirem os resultados que vão sendo gerados na empresa. Evidentemente, isto também é consequência do elevado número de empresas que apresentam, ano após ano, resultados negativos. Contudo, este indicador é tão relevante, que todos os programas comunitários de apoio ao investimento apresentam como condição de acesso um nível de autofinanciamento mínimo no ano anterior ao da candidatura, regra geral de 25%. Veja-se a título de exemplo a legislação regulamentar dos diferentes Quadros Comunitários de Apoio.

libertos aos graduais investimentos realizados, quer estruturais, quer funcionais.

Reforçam esta análise os resultados das rácios aferidos no quadro seguinte: a rácio de solvabilidade sempre superior a 2 pontos, o que comprova uma total independência de fontes externas de financiamento, e a rácio de liquidez geral sempre crescente, o que é demonstrativo de uma situação da tesouraria perfeitamente desafogada e de uma elevada capacidade negocial.

Quadro 6.8

Indicadores financeiros

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Liquidez geral	2,63	3,08	17,2	3,12	1,3	3,60	15,3
Solvabilidade	2,09	2,21	6,0	2,28	3,0	2,05	-10,1

Fonte: balanços e contas de resultados

1.3.2. OS DESEMPENHOS DA LUME NUMA ÓPTICA SECTORIAL E TERRITORIAL

Inserida especificamente no subsector da fabricação de aparelhos domésticos n.e. (CAE 297), a LUME integra-se no grande sector da indústria metalúrgica e metalomecânica e no sector de fabricação de máquinas e equipamentos n.e. (CAE 29), apresentando, em termos globais, desempenhos muito superiores às médias verificadas nos sectores e subsector referidos.

Uma breve análise comparativa situa a LUME, de imediato, num patamar muito distante da maioria das empresas quer do sector, quer da indústria transformadora, posicionamento ilustrado pelo quadro comparativo que se segue.

Quadro 6.9

Comparação sectorial de indicadores – 1998

	N.º empresas	N.º trabalha- dores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/ trabalhador (milhar €)	Renta- bilida- de das vendas (%)
Indústria transformadora	73 409	986 662	63 543	3 062	60 258	18 654	18,9	2,4
Média indústria transformadora	---	13	0,9	0,0	0,8	0,3	18,9	2,4
Total CAE 29	3 349	46 529	2 585	150	2 502	876	18,8	2,78
Média CAE 29	---	14	0,8	0,0	0,7	0,3	18,8	2,78
Total CAE 297	105	4 646	435	8,4	400	106	22,7	3,16
Média CAE 297	---	44	4,1	0,1	3,8	1,0	27,7	3,16
LUME	---	924	141	7,1	142	42,6	46,1	10,2

Fonte: estatísticas das empresas; balanços e contas de resultados

A observação do quadro mostra que:

(i) em média, as empresas integradas na CAE 29 e na indústria transformadora, empregam o mesmo número de trabalhadores, sendo este superior quando se centra a análise nas empresas pertencentes à CAE 297. A LUME apresenta-se como um caso excepcional ao empregar, em 1997, 743, em 1998, 924 e, em 2000, 1137 trabalhadores. Em 1998, a empresa garante emprego a 20% dos trabalhadores integrados na CAE 297;

(ii) o volume de negócios da LUME equivale, em 1998, a 5,5% do total da CAE 29, o que, considerando abranger 3349 empresas, é muito significativo. A média de facturação do subsector CAE 297 era de 4,1 milhões de EUR, bem acima dos 0,8 milhões de EUR apresentados pela CAE principal, 29, bem como da média global da indústria transformadora (0,9 milhões de EUR). A LUME contribui com 141 milhões de EUR, ou seja, ultrapassa absurdamente as médias sectoriais e nacionais;

(iii) no domínio do investimento¹⁸, ao contrário dos valores médios dos sector e subsector onde se insere sucessivamente (CAE 29 e 297), que apresentam valores de aumento do imobilizado corpóreo abaixo dos 0,1 milhões de EUR, a LUME apresenta, em 1998, um aumento de 7,1 milhões de EUR, correspondendo a 85% do investimento global registado pelas 105 empresas com CAE 297. Ou seja, isoladamente, a empresa é responsável por quase todo o investimento registado, em 1998, no conjunto das 105 empresas com CAE 297. Paralelamente, o seu contributo no total de investimento verificado na CAE 29 é de 4,8%. Mais uma vez, este contributo numa actividade que conta com 3349 empresas é esclarecedor da dimensão e posição ocupadas pela empresa. O seu investimento em I&D de cerca de 2% das vendas, constitui um caso atípico na realidade industrial portuguesa (nota da organização);

(iv) no que se refere à produtividade, o VAB das 3349 empresas com CAE 29 atinge, em 1998, o montante de 876,3 milhões de EUR, correspondendo a 4,7% do total da indústria transformadora. A LUME apresenta, no mesmo ano, um VAB de 42.6 milhões de EUR, ou seja, foi responsável por quase 5% do VAB total gerado na CAE 29. O VAB por trabalhador é muito reduzido, quer na CAE 29, quer na indústria transformadora em geral. Na CAE 297, este indicador é mais favorável, todavia a LUME ultrapassa largamente estes valores para o ano de 1998, atingindo mesmo os 51,6 mil EUR em 1999, ou seja, mais do dobro do valor verificado para o grupo de empresas que integram a CAE 297. Por um lado, pode adiantar-se

¹⁸ Para analisar o investimento foi considerado o aumento verificado no imobilizado corpóreo, ou seja, o acréscimo, em 1998 relativamente a 1997, no património físico das empresas que, regra geral, significa investimento efectivo. Este indicador auxilia à avaliação do esforço efectuado pelas empresas em matéria de renovação e actualização do parque tecnológico (Brandão, 2001, p. 41).

que, provavelmente, a LUME exerce uma influência positiva no indicador subsectorial e, por outro, que se trata de uma empresa com um posicionamento bastante competitivo e, economicamente, bastante acima das empresas que operam na mesma actividade em Portugal;

(v) a rentabilidade das vendas da LUME apresenta uma rácio elevado quando comparado quer com o da indústria transformadora, quer com os sector e subsector, não se tratando de uma situação pontual do ano em análise, como se pôde constatar anteriormente¹⁹. Verifica-se como tal que, para além de um desempenho económico acima da média, a LUME apresenta, financeiramente, um comportamento excelente, sendo capaz de rentabilizar, a taxas elevadas, os seus factores produtivos.

Uma nota final para a análise do comércio internacional. O sector com CAE 29 posiciona-se em quarto lugar no que respeita às vendas para o mercado externo e em segundo lugar relativamente às compras ao mercado externo, tendo em conta a globalidade do sector metalúrgico e metalomecânico (AIMMAP, 2001). De entre as empresas integradas na CAE 29, a LUME é responsável por 12,5% das vendas totais efectuadas para o exterior, se atendermos ao volume de negócios destinado ao mercado externo relativamente às exportações globais do sector metalúrgico e metalomecânico. A taxa de cobertura saídas/entradas nesta CAE é de 32,8%. Na empresa, segundo os responsáveis, ultrapassa os 114%²⁰, taxa que nenhum subsector ou sector consegue atingir.

Estamos face a uma empresa de excepção no quadro sectorial nacional.

A análise territorial incide sobre a comparação de três indicadores sintetizados no quadro seguinte. Foram aferidos regionalmente para as empresas do sector de fabricação de máquinas e equipamento n.e. (CAE 29), no ano de 1998.

¹⁹ Cf. subponto 1.3.1. deste capítulo.

²⁰ A taxa de cobertura saídas/entradas define-se pela relação entre as vendas para o exterior e as compras realizadas ao exterior.

Quadro 6.10

Comparação regional de indicadores – 1998

Distribuição regional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios (milhões €)	
	N.º	%	N.º	%		%
Portugal	3 349	100,0	46 529	100,0	2 585	100
Continente	3 327	99,3	46 402	99,7	2 582	99,9
Norte	1 075	32,1	20 187	43,4	1 018	39,4
Centro	725	21,7	9 913	21,3	625	24,2
Lisboa e Vale do Tejo	1 285	38,4	15 007	32,3	887	34,3
Alentejo	154	4,6	953	2,1	39,6	1,5
Algarve	88	2,6	342	0,7	11,7	0,5
Ilhas	22	0,7	127	0,3	3,7	0,2
Açores	9	0,3	47	0,1	1,7	0,1
Madeira	13	0,4	80	0,2	2,0	0,1

Fonte: estatísticas das empresas

O sector da fabricação de máquinas e equipamento n.e. (CAE 29) não é claramente predominante em nenhuma das regiões nacionais, distribuindo-se pelas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo. Embora nesta última região se concentre o maior número de empresas, é a região Norte que garante o maior volume de emprego e gera maior volume de negócios.

A região Centro, onde se localiza a LUME, surge em terceiro lugar para todos os indicadores analisados. Nesta região, a empresa é responsável por 10% do emprego criado pelas empresas com a mesma actividade e por 22,5% do volume de negócios, o que indicia que a presença da empresa na região é determinante para o posicionamento desta no sector em análise (CAE 29).

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, GESTIONÁRIA E PRODUTIVA DA LUME

2.1. UMA BUROCRACIA MECANICISTA INTEGRADA NUMA ESTRUTURA DIVISIONALIZADA

A LUME apresenta uma estrutura organizacional caracterizada, segundo a proposta analítica de Mintzberg (1995), pelos traços básicos da burocracia mecanicista integrada no seio da estrutura divisionalizada²¹ mais ampla do grupo multinacional. Ambas as estruturas

²¹ Os tipos de configuração organizacional são ideais puros no sentido weberiano do termo, pelo que as estruturas organizacionais concretas apresentam desvios em relação àquela abstracção da realidade.

organizacionais são corolário da longevidade e grande dimensão, quer da empresa, quer do grupo.

Apesar de dependente da estrutura central do grupo multinacional, a LUME comporta internamente diferentes departamentos que lhe garantem um funcionamento autónomo. Uma descentralização global verticalmente limitada ao administrador delegado português representante do grupo e a três administradores executivos. O primeiro, a quem a empresa-mãe impõe objectivos, delega o seu poder nos *três directores que fazem a gestão executiva da empresa* (administrador delegado) e assumem a responsabilidade das decisões, sendo controlados pelo grupo multinacional através dos resultados obtidos. Como afirma o director de produção,

(...) temos objectivos do grupo que se filtram ao nível das várias divisões do grupo, entre as quais a divisão de termo-domésticos. Esta tem as várias fábricas com objectivos separados e redefinidos. [Nas fábricas] (...) definem-se os objectivos para todos os departamentos e cada departamento define os objectivos para cada secção, responsáveis de secção, responsáveis de turno. (...) O policy deployment é definir os vários objectivos a partir dos objectivos globais que vêm do grupo, que fixa a estratégia,

ou seja, trata-se de orientar todas as actividades da LUME a partir dos objectivos do grupo.

Este processo de gestão assenta em dois pilares básicos: nos directores da LUME, ou seja, na linha hierárquica que constitui uma parte determinante do funcionamento da estrutura divisionalizada, ao posicionar-se como garante de ligações e de cumprimento de objectivos; na standardização dos resultados, mecanismo de coordenação utilizado pelo grupo multinacional através de um sistema de controlo do desempenho, baseado em indicadores quantitativos. Este sistema, concebido e imposto pelo grupo multinacional, manifesta-se pela existência de um vasto conjunto de ferramentas que apoia, nos diferentes domínios da empresa, o sistema de informação para a gestão.

Está-se face a um sistema de planeamento das acções e de controlo do desempenho que é parte integrante do funcionamento do grupo empresarial e da divisão dos termo-domésticos, bem como dos diversos departamentos da LUME. A sua actuação, orientada pela metodologia do ciclo de Deming²², é dirigida por PDCA. Para cada departamento são fixados objectivos, de acordo com as metas mais amplas definidas para o grupo empresarial. Para cada objectivo é elaborado um planeamento da acção, o qual integra um sistema de controlo do desempenho com indicadores quantitativos que permitem acompanhar mensalmente a aplicação do plano, verificar os resultados pretendidos e introduzir acções preventivas e correctivas. No âmbito do programa do CIP da LUME, estes planos são afixados em placares sugestivos no seio de cada

²² Um conceito de gestão desenvolvido por Edward Deming nos anos 50, cujo princípio básico é o de planear antes de actuar. Actualmente, constitui uma das ferramentas usadas nos processos de melhoria contínua.

departamento, de forma a visualizarem-se facilmente os desvios entre objectivos fixados e resultados atingidos, quer relativamente aos dois últimos anos, quer ao ano corrente.

O grupo multinacional impõe as normas do desempenho nas áreas de decisão estratégica, nomeadamente na afectação global de recursos financeiros e na definição das políticas comerciais, para além de fornecer serviços comuns a todas as filiais através de algumas funções da tecno-estrutura, de que são exemplo os procedimentos no domínio da qualidade. A própria LUME, como líder europeia do grupo no seu segmento de negócio, exerce um controlo técnico sobre outras divisões, impondo objectivos a atingir, normas de desempenho, fornecendo serviços e controlando resultados. A comunicação entre o grupo empresarial e a LUME não se limita à transmissão de normas e objectivos do desempenho por parte do primeiro, nem à transmissão de resultados por parte da segunda, uma vez que a LUME intervém na definição das normas das divisões sob a sua dependência técnica. Tal implica uma divisão do trabalho e do poder entre a empresa-mãe e a LUME, não convencional neste tipo de estruturas divisionalizadas. Todavia, esta particularidade não evita que se esteja face a uma estrutura de planeamento e controlo muito pesada.

Como defende Mintzberg, a estrutura divisionalizada é mais eficiente, quando as divisões apresentam uma estrutura de burocracia mecanicista (1995, p. 413), na medida em que a estandardização dos resultados permite conciliar o controlo e a autonomia, isto é, a empresa-mãe exerce o seu controlo pela regulação do desempenho das filiais que, contudo, são autónomas nas suas decisões. A LUME apresenta exactamente uma estrutura organizacional deste tipo. Debrucemo-nos sobre a sua caracterização.

A liderança europeia da LUME, a sua capacidade de resposta a um mercado amplo e diversificado e a inovação constante no produto – a qual é uma aposta da empresa, ainda que não se trate de um produto de tecnologia sujeita a mudanças rápidas – resultam numa posição de dominação sobre o ambiente, apesar da instabilidade que genericamente o caracteriza. Um ambiente que se configura para a LUME como relativamente simples, dado o domínio da tecnologia de produção, e pouco hostil, dada a fraca concorrência que têm vindo a representar os principais grupos multinacionais a actuar no segmento dos termo-domésticos. Um controlo explicado, pelo menos parcialmente, por um percurso maduro, apostado na inovação do produto e do processo que, associado à grande dimensão da empresa, lhe permite tirar partido das economias de escala, bem como liderar o processo de concepção de normas e padrões, devido ao elevado número de situações experimentadas. A integração no grupo multinacional permite igualmente beneficiar de uma estratégia global de alargamento da sua cadeia de produção em ambos os extremos, na medida em que, como já se referiu, adquire 25% dos

inputs produtivos a empresas do grupo e vende-lhes, sob a forma de componentes, 60% dos seus *outputs* (quadro 6.2). A LUME é assim capaz de inserir certas forças de oferta e de procura dentro dos seus próprios processos de planeamento e assim consegue[m] regulá-las (Mintzberg, 1995, p. 357). Trata-se, por isso, de uma estabilidade construída e reproduzida estrategicamente no interior do grupo e da empresa.

A estabilidade propicia tendências burocratizadoras que se traduzem nos mecanismos de standardização, quer de resultados por parte da empresa-mãe, quer dos processos de trabalho e de procedimentos de carácter técnico-administrativo no seio da LUME. Paralelamente, acentua-se uma forte tendência centralizadora, em que todas as responsabilidades face à empresa-mãe se centram no topo estratégico, onde se define a estratégia da empresa.

O conselho de administração constitui o topo estratégico, onde tem assento o administrador delegado português do grupo, do qual dependem as direcções técnica, administrativo-financeira e comercial. Da primeira dependem os departamentos de produção, de logística de produção, de engenharia, de qualidade e, ainda, todo um conjunto de áreas responsáveis pelos projectos em curso, pela segurança e pelo ambiente. À segunda estão subordinados os departamentos de contabilidade, de aprovisionamento, de logística externa, de compras, de informática e de pessoal. Finalmente, à direcção comercial respondem os departamentos de coordenação das vendas e as duas direcções de serviços de vendas organizadas por produto. Cada departamento tem um manual de funcionamento onde se encontra definido o seu organigrama interno, as principais funções e áreas de responsabilidade, as suas políticas e estratégia.

É no administrador delegado e nestas três direcções que se concentra o poder. Neles reside a totalidade das decisões, assim como toda a responsabilidade sobre a administração da empresa portuguesa, e são eles que respondem ao controlo externo, ou seja, à empresa-mãe, particularmente através de canais de comunicação formais, tais como relatórios de acordo com conteúdos previamente definidos. Destaque-se, nesta orgânica, o departamento de I&D que, decorrente da sua função estratégica, depende directamente do conselho de administração.

Do ponto de vista do controlo interno, é uma estrutura igualmente formalizada, baseada numa organização por funções, numa divisão do trabalho e numa diferenciação acentuadas. Estas manifestam-se na divisão horizontal e vertical do trabalho, na divisão entre trabalho de execução e de concepção, na diferenciação entre níveis hierárquicos, entre departamentos e igualmente entre as unidades funcionais que compõem o processo de fabrico. Porém, existem projectos no âmbito do CIP, como por exemplo o “Clube 90”, a “equipa dos zero defeitos”

ou as “equipas de resolução de problemas”²³, em que participam os representantes máximos dos diferentes departamentos, no primeiro caso, e representantes dos diferentes departamentos e unidades funcionais, nos segundos. São projectos que têm subjacente um funcionamento de acordo com uma estrutura matricial, em cujas reuniões se trata da definição dos eixos de actuação prioritários de acordo com os problemas discutidos, bem como dos responsáveis pela sua resolução²⁴.

A coordenação das diferenciações assenta numa forte estandardização do processo de trabalho, que se manifesta ao nível de toda a empresa e não apenas no domínio operacional. É patente uma formalização dos comportamentos baseada numa proliferação de normas, regras e regulamentos em consequência de uma forte tecno-estrutura. Isto é, para além da produção interna de regulamentação pelos seus próprios analistas (como se analisará adiante), a LUME conta ainda com a que é concebida pelo grupo multinacional, nomeadamente nos domínios da qualidade e do CIP, de entre os que interessa analisar neste trabalho.

À intensa estandardização não corresponde um menor recurso à linha hierárquica, justapondo-se os dois mecanismos de controlo. A hierarquia é definida com rigor. No seio de cada departamento, existe uma estrutura de poder piramidal composta por cinco níveis hierárquicos. Esta estrutura hierárquica é igualmente visível nas unidades funcionais fabris, onde se encontra inclusive uma hierarquização entre os vários níveis de trabalhadores. A tomada de decisão e a comunicação formal, a única estimulada e admitida, tendem a seguir linhas formais hierárquicas, exercendo-se no sentido descendente. A comunicação informal é desencorajada. Trata-se de uma estrutura de poder verticalmente centralizada no topo da hierarquia de cada um dos departamentos e das unidades funcionais, detendo a linha hierárquica um forte poder formal, o que é sinónimo de um grau de descentralização limitado na dimensão horizontal.

A LUME dispõe de inúmeras funções de apoio, em particular ao nível do aparelho administrativo e de controlo, o que contribui decisivamente para engrossar o efectivo da empresa. Os trabalhadores que as desenvolvem dedicam parte considerável do seu tempo a responder às exigências dos procedimentos de regulamentação e de controlo (concebidos quer pelos analistas nacionais, quer pelos do grupo empresarial), bem como a reduzir as incertezas e os imprevistos que surgem. No domínio produtivo, destacam-se nesta função os assessores

²³ Designadas na LUME como MFA, isto é, as iniciais do termo inglês *mode failures analysis*, usado na linguagem de Gestão.

²⁴ É ainda de referir os encontros de vários dias em que se reúnem os coordenadores do projecto CIP das sete fábricas do grupo para discutirem os mais variados assuntos relacionados com a sua aplicação.

dos responsáveis da unidade funcional cuja função é regular o fluxo produtivo no seio das unidades funcionais, resolver problemas imprevistos, substituir trabalhadores em caso de absentismo, ajustar o planeamento e coligir as informações que permitem controlar os resultados.

Apesar da rigidez da estrutura organizacional, a empresa vive constantes processos de mudança. As dinâmicas de reestruturação interna são contínuas, sendo as decisões de mudança tomadas, quase que exclusivamente, pelo topo estratégico. Os projectos de carácter pontual entrecruzam-se com actividades mais duradoiras, coexistindo no tempo. As acções e os efeitos a que dão corpo sobrepõem-se e sucedem-se, algumas vezes de forma contraditória. Disto é prova o programa CIP, que integra um conjunto de projectos que vêm abrangendo vários domínios da actividade da LUME, os quais se vão sucedendo de acordo com a sua conclusão nos vários departamentos e unidades funcionais e com as prioridades da empresa. Este programa iniciou-se em 1993 com as primeiras reorganizações das unidades funcionais e com a introdução dos painéis electrónicos de controlo dos desempenhos. Foi retomado em 1999 como um processo contínuo, que apela à participação e empenho de todos os trabalhadores, fundamentalmente das chefias (nota da organização), sendo para o efeito construída, no seio da fábrica, uma infra-estrutura totalmente envidraçada e transparente para dar acolhimento às acções ocorridas no seu âmbito. Genericamente, este programa assenta numa metodologia em que, ao diagnóstico dos problemas e oportunidades de melhoria efectivado por equipas de trabalho previamente constituídas, se segue a implementação, o acompanhamento e a avaliação das acções definidas, e a posterior divulgação dos resultados obtidos através de ferramentas de visualização.

2.2. SISTEMA DE PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

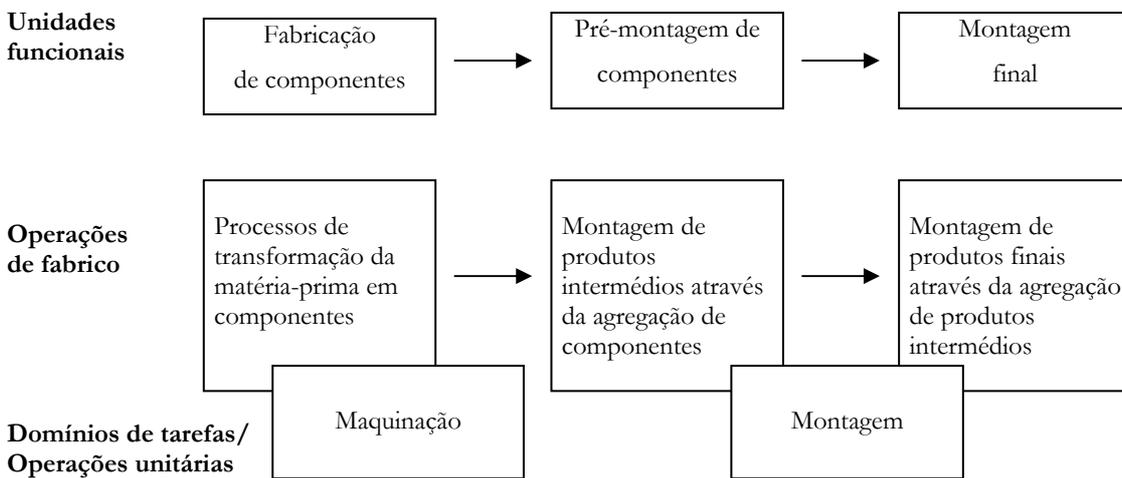
A cadeia operatória da fábrica apresenta três grandes fases de fabrico, internamente organizadas em unidades funcionais²⁵, conforme se pode observar na figura 6.1. Trata-se de uma organização tradicional do trabalho baseada numa lógica funcional, em que cada unidade funcional é responsável por desenvolver determinadas operações unitárias que dão corpo à cadeia operatória de fabrico do produto final. As operações unitárias, do ponto de vista da análise cognitiva do trabalho, definem-se, na perspectiva de J.-M Hoc (Malglaive, 1995, p.

²⁵ Designadas internamente de sessões ou equipas de trabalho, vocábulo que é mantido na transcrição dos discursos dos sujeitos, porém recusado conceptualmente na investigação, propondo-se em alternativa o conceito de unidade funcional.

144), como domínios de tarefas, incidindo a abordagem em curso sobre os domínios de tarefas da maquinação e da montagem. Relativamente ao primeiro, analisou-se apenas uma unidade funcional com 30 trabalhadores e no segundo, analisaram-se duas unidades funcionais, uma de pré-montagem e outra de montagem final, que integravam na totalidade 117 trabalhadores. Aliás, é neste último domínio de tarefas que se concentram os trabalhadores do núcleo operacional da LUME, perfazendo, em 2000, 63,4% num total de 861 trabalhadores operacionais.

Figura 6.1

Cadeia operatória da LUME: fases, unidades funcionais e domínios de tarefas analisados



No domínio do sistema de produção predomina uma produção em massa, com uma dimensão muito variável, ainda que se verifique uma tendência para a fabricação de grandes séries dos dois produtos finais, em resposta às encomendas e, igualmente, aos *stock*.

Nas unidades funcionais integradas na fase de fabricação, o grau de automatização do equipamento técnico é muito diversificado – umas unidades são detentoras de equipamento muito automatizado, enquanto noutras predominam as máquinas mecânicas, muitas vezes manuseadas pelo trabalho manual. A ocupação dos postos de trabalho é frequentemente isolada frente a um equipamento técnico. O ritmo de trabalho é imposto pelos objectivos a atingir de modo a que se responda, com antecipação, às necessidades das linhas de montagem final.

Nas fases de montagem, o trabalho é organizado em linha e os postos de trabalho são

ocupados isoladamente, havendo, no seio da cadeia de montagem, um ou outro caso de trabalho em equipa dual. Não integram qualquer tipo de transportador autónomo e, por isso, também não apresentam cadências de trabalho impostas, mas concedidas, na medida em que os tempos produtivos e o número de peças a produzir estão minuciosamente definidos, quer por causa do balanceamento dos postos de trabalho, quer pelos níveis de produtividade a atingir. O equipamento técnico é simples consistindo, com frequência, apenas na utilização de ferramentas mecânicas e pneumáticas autónomas.

É genericamente um processo produtivo intensivo em mão-de-obra, apesar da LUME apostar intensamente na inovação em termos tecnológicos, quer com a introdução de linhas de produção totalmente automatizadas em alguns domínios da fabricação, quer pela aposta em equipamento automático de controlo e ensaio. Procura-se tanto quanto possível, nas palavras do director do departamento de engenharia,

retirar do operador, ... quer ... (...) o trabalho repetitivo, automatizando as operações, quer o poder de decisão sobre se determinada função (...) do produto está ou não conforme.

O objectivo da inovação é obviar os erros humanos, retirando poder de decisão aos trabalhadores, controlando-se, por exemplo, explica o director de produção,

a funcionalidade do produto por código de barras em que os parâmetros de ensaio são definidos em automático e em que se rejeita ou aceita o produto por decisão da máquina, onde ficam registados valores de ensaio obtidos, impedindo-se a passagem de erros. Através do código de barras do produto final consegue-se saber os valores de ensaio que aquele produto (...) teve.

Acrescenta o director do departamento de engenharia,

neste momento estamos a fazer o investimento em recolha de dados para a rastreabilidade do produto, de modo a ficar com o bilhete de identidade do aparelho e, por outro lado, na banca de teste está a ser a máquina a decidir se o aparelho está bom ou não, (...) porque nós acreditamos que a máquina falha menos do que o ser humano em termos de decisão.

Este tipo de opções tecnológicas não se tem traduzido num afastamento de trabalhadores na medida em que

(...) temos vindo sempre a aumentar a produção, portanto, necessitamos sempre deles, nós necessitamos de mais do que aqueles que conseguimos dispensar por ganhos de produtividade,

prosegue. Esta procura de “autonomatização” (Coriat, 1990) terá tendência para se traduzir num empobrecimento do conteúdo do trabalho dos operacionais, transferindo-se a anterior autonomia dos trabalhadores para a máquina automatizada, despojando-os das acções simbólicas integradas no sistema de qualidade total. Até então, a qualidade era uma área

formativa privilegiada²⁶, dado que das decisões dos trabalhadores depende a qualidade do produto no mercado, não se prevendo, no entanto, com a automatização uma intensificação das necessidades de qualificações dos trabalhadores neste domínio, na medida em que, nas palavras do director do departamento de engenharia,

a maior parte das máquinas que (...) compramos, o trabalhador continua a carregar em dois botões como numa máquina convencional sem autómatos. (...) São necessários novos conhecimentos essencialmente para iniciar o ciclo e para ela trabalhar em automático, depois não exige muito mais a participação do operador. (...) Exige é em termos de retaguarda (...) na manutenção. Aí exige, digamos que, quase que uma evolução contínua nas áreas da automação e electrónica.

O núcleo operacional da LUME distingue-se nitidamente do resto da empresa. É nele que a racionalização atinge o seu expoente máximo e a diferenciação se exhibe de forma manifesta.

Começemos por esta última. Com excepção dos trabalhadores do laboratório, são os trabalhadores de execução e, em alguns casos, os responsáveis directos, os únicos que usam uniforme no seio da LUME, sinal de afectação a um “trabalho sujo”. Os uniformes são igualmente diferenciados ao apresentarem cores distintas consoante se destinem aos primeiros ou aos segundos. No que respeita ao calçado de segurança, este também é utilizado pelos dirigentes que frequentam o espaço fabril, não constituindo um indicador de diferenciação.

Outro indicador de diferenciação são os turnos de trabalho. O funcionamento do processo de fabricação é assegurado em três turnos fixos e em horário normal. A mudança entre turnos processa-se com meia hora de intervalo, já que decorrente da estandardização do processo de trabalho e do baixo grau de autonomia detido pelos trabalhadores, estes não necessitam de coordenar a passagem de trabalho. Os postos de trabalho estão organizados e o trabalho planeado de forma a que os trabalhadores não necessitem de contactar entre si. Toda a comunicação entre operacionais é desencorajada.

Relativamente à racionalização, os mecanismos de estandardização actuam, como já analisado, de forma particularmente incisiva nas actividades do núcleo operacional por via do trabalho de racionalização desenvolvido pelos analistas do trabalho. Estes, estandardizam o processo de trabalho, produzindo as instruções de trabalho²⁷ e outros documentos, tais como

²⁶ Cf. subponto 3.3.2. deste capítulo.

²⁷ As instruções de trabalho da LUME integram informação pormenorizada sobre a sequência de operações a executar, outras tarefas anexas que integram o posto de trabalho e o equipamento técnico a utilizar. De acordo com o tipo de posto, definem, de um modo figurativo, através de um esquema a sequência operacional, os diferentes tipos de actuação em caso de problemas, explicitando as alternativas de actuação para cada tipo de perturbações, as normas e as cartas de controlo a utilizar. Cf. anexo 8.O.

cartas de controlo²⁸ que estão afectas a cada posto de trabalho. Estão também presentes na LUME os analistas de controlo e planeamento e de pessoal, os quais desenvolvem tarefas de standardização, de forma a adaptar e actualizar os procedimentos em função das constantes mudanças internas, sempre no intuito da melhoria dos desempenhos da empresa.

Assim sendo, a actividade de trabalho dos operacionais encontra-se subjugada aos princípios clássicos da OCT, pautada pela especialização dos postos de trabalho nas dimensões vertical e horizontal. Na generalidade, executam, de forma rotineira, tarefas parcelares e, por isso, simples e repetitivas. A coordenação entre postos ultrapassa os trabalhadores que os ocupam por se basear na standardização do processo de trabalho. Concretiza-se em comportamentos formalizados que dispensam qualquer outro tipo de coordenação entre trabalhadores, particularmente o ajustamento mútuo resultante de relações informais. A autonomia detida pelos trabalhadores é muito reduzida e todo o seu desempenho laboral se circunscreve ao que se encontra pré-definido e regulamentado nos procedimentos-padrão. Desta forma, o seu auto-controlo é muito ténue. Ténue é também o relacionamento entre trabalhadores de diferentes unidades funcionais. Cabe aos responsáveis directos esta função, ainda que exista, segundo a terminologia de Mintzberg (1995, p. 188), um cargo de ligação para cada uma das grandes fases do processo de fabrico, um para a fase de fabricação e outro para a da montagem, ocupados por antigos trabalhadores operacionais que têm como missão assegurar o contacto directo entre as unidades funcionais e o departamento de qualidade. Um dos quadros do departamento de qualidade refere a propósito dos controladores de área,

dão um apoio a tempo inteiro à produção. Por exemplo, há um problema qualquer na produção, a produção (...) tenta resolver qual é o problema, não conseguiu, pede ajuda ou apoio à qualidade; é o controlador dessa área que, como tem mais alguma facilidade e acesso aos instrumentos de trabalho da área (...), pega nesse assunto e vai tentar resolver, desde medir a verificar o que é que se passou, se é problema de armazém, se é problema das peças, se é problema da própria montagem (...). No caso de chegarem a um consenso do que aconteceu, vai-se fazer então o que nós chamamos de reclamações internas, ou seja, fazer com que toda a gente saiba o que é que se passou, reclamando o defeito, desde informar o nosso controle de entrada, avisar a secção envolvida, avisar as secções que eventualmente iriam receber esse defeito e dar conhecimento ao responsável pela qualidade para ter conhecimento do que se está a passar.

²⁸ As cartas de controlo definem o tipo de controlo, a frequência do controlo e o EIM a utilizar, as respectivas especificações para a execução dos diferentes tipo de controlo, o impresso que deve ser preenchido e as normas de limpeza do posto. Define ainda quem contactar em caso de dúvida ou anomalia. Cf. anexo 8.O.

Constituem-se como pilares fundamentais do processo de fabricação os departamentos de logística e de qualidade. Procurou-se analisar as actividades desenvolvidas por estes departamentos, no domínio dos métodos de organização da produção, dado o possível impacto que poderiam desencadear ao nível dos desempenhos da actividade de trabalho do núcleo operacional, particularmente no que se refere às relações estabelecidas, no decurso do processo produtivo, entre o planeamento, a gestão de fluxos e o sistema de qualidade. Constatou-se ser mínima a participação dos trabalhadores nestes domínios, sendo igualmente reduzido o seu impacto nos desempenhos laborais, repercutindo-se, fundamentalmente, numa intensificação do controlo a que os trabalhadores estão sujeitos.

As actividades de planeamento são centrais no funcionamento do processo de fabrico devido à grande quantidade de modelos produzidos em pequena escala e às quantidades infinitas de matérias-primas e componentes que compõem o produto final e que circulam na fábrica no decurso do fluxo produtivo. O princípio do JIT do modelo organizacional japonês, orientado para a ausência de *stocks* e articulado com um planeamento do tipo *pull* que sustenta o sistema *kan ban*, é pedra angular da gestão da produção.

A empresa trabalha com uma previsão de encomendas anual, a qual é operacionalizada em termos estratégicos num planeamento semestral que permite prever as necessidades de matérias-primas e componentes e os contactos com a multiplicidade de fornecedores, bem como outro tipo de necessidades, como sejam os investimentos em termos de capacidade instalada ao nível quer do equipamento técnico, quer dos RH. O plano mensal define a produção necessária para aquele mês, já repartida por quatro semanas, de acordo com a estrutura da procura nos mercados nacional e internacional. As encomendas de produtos finais começam a ser tratadas pela logística interna e pela direcção de produção, de forma a definirem-se as linhas gerais para o funcionamento fabril durante o mês. Nestas são integradas as necessidades produtivas não apenas do produto final, mas igualmente de componentes de substituição que se destinam à assistência técnica de uma quantidade enorme de modelos (alguns já descontinuados), cujas peças originais têm de ser garantidas por um prazo de 15 anos. Trata-se de *um planeamento integrado capaz de disciplinar a organização e a rentabilidade dos equipamentos*, afirma o director de produção. E continua explicando,

diariamente o planeamento mestre (...) sai da área produtiva, (...) é um planeamento tipo pull, que puxa, tracejam-se as linhas finais e a partir daí todas as secções respondem de acordo com as necessidades do seu cliente (...). A secção de fabrico está a abastecer uma linha de pré-montagem e é a linha de pré-montagem que faz o planeamento de forma a responder à montagem final (...).

A LUME funciona com base na “regra das 24 horas” definida pelo grupo multinacional – o plano de produção diário é distribuído a todos os responsáveis directos pelo homólogo da montagem final até meio da manhã do dia anterior, para assegurar a existência de todas as componentes necessárias e do lugar de armazenamento para a produção planeada. Por sua vez, cada unidade funcional vai gerir e planear o seu trabalho, de forma a produzir as peças ou a montar as componentes necessárias aos seus clientes internos, prosseguindo-se na cadeia de fornecimentos em sincronia com a unidade funcional a jusante, até se efectivar o abastecimento da linha final, dentro da filosofia do JIT de procura de redução dos *stocks* intermédios.

Da mesma forma, tem de existir uma sincronia nos abastecimentos à fábrica de componentes ou matérias-primas adquiridas aos múltiplos fornecedores externos. Estes abastecimentos processam-se através do sistema *kanban*, conhecido na LUME como o sistema de duas caixas. O objectivo é evitar ter existências armazenadas e sem utilização durante longos períodos de tempo. O abastecimento à fábrica é realizado por trabalhadores que, de acordo com o planeamento das linhas finais, colocam as componentes ou matérias-primas em armários apropriados nas unidades funcionais utilizadoras, onde os trabalhadores da respectiva unidade funcional se abastecem. O trabalhador, quando se abastece com uma caixa de peças, puxa a seguinte para a frente e coloca o cartão de identificação da peça em cima do armário para que os assessores dos responsáveis directos possam, quando necessário, efectuar informaticamente o pedido ao armazém. Cada pedido que chega informaticamente ao armazém tem de ser satisfeito num período máximo de 3 horas.

É neste domínio que se constata uma das grandes perturbações-chave identificadas pelos responsáveis directos: adaptar o funcionamento produtivo das unidades funcionais de que são responsáveis às alterações constantes do planeamento diário e conseguir responder, simultaneamente, aos objectivos de zero *stocks*, zero defeitos, zero avarias e zero atrasos que orientam o método de organização da produção. Em conversa com o responsável directo da unidade de pré-montagem, este afirma

hoje já me apareceram três alterações ao plano de amanhã e assim é difícil cumprir os objectivos, (...). Quando não cumprimos os planos, temos que fazer horas ou forçar a produção nos dias seguintes,

o que inviabiliza os objectivos de optimização dos recursos materiais e humanos.

A política de qualidade é outro dos pilares que enforma o processo de fabrico. O *kaisen*, princípio de melhoria contínua, base da gestão no modelo japonês, é uma directriz básica do grupo multinacional.

O departamento de qualidade está dividido em quatro áreas, as quais têm em comum o facto de procederem a actividades de auditoria realizadas de acordo com um plano de amostragem. O controlo sobre os aprovisionamentos é exercido à entrada de todos os *inputs* fabris e processado de acordo com uma norma definida pelo grupo empresarial. O laboratório de metrologia dimensional é responsável pelas afinações e aprovações de equipamento de inspecção e medida (EIM). O controlo do processo reside na realização de auditorias internas

a todas as secções, incluindo os departamentos administrativos de acordo com um check list construído a partir da VDA²⁹ (quadro do departamento de qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas ao processo).

Por último, na área da auditoria ao produto procede-se à verificação final do produto.

Os procedimentos de qualidade do grupo pautam-se pelas normas DIN³⁰ e VDA, as quais funcionam em todas as empresas do grupo e também nas empresas qualificadas como suas fornecedoras. A estes procedimentos são ainda acrescentados procedimentos particulares da LUME decorrentes das próprias especificidades da empresa que, em 1997, obteve um resultado medíocre (...) na auditoria realizada ao sistema pelo grupo (nota da organização). Para colmatar este mau resultado, os planos de formação passaram a incluir cursos de formação na área da qualidade para todos os trabalhadores de modo a sensibilizar e formar para a qualidade, responsabilidade civil, segurança e higiene no trabalho, regras de conduta e procedimentos fabris (nota da organização).

Os procedimentos de auditoria ao processo incidem sobre o desempenho laboral quotidiano dos trabalhadores, prevendo-se a verificação de todos os procedimentos que o envolvem, desde a formação dos trabalhadores recrutados ou transferidos até à documentação utilizada (nomeadamente, relativa à identificação do produto e ao controlo da rastreabilidade do processo), incluindo a verificação do conjunto de procedimentos produtivos e das condições de exercício laboral (tais como, o registo de parâmetros do processo, a protecção dos meios de produção). Nas palavras de um dos quadros do departamento de qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas ao processo, reportam

(...) os resultados das auditorias a todos os departamentos e às secções envolvidos. Estes (...) têm 15 dias para responderem com acções correctivas e responsabilizam-se por porem em prática essas acções correctivas. (...) às vezes fazemos a avaliação das acções correctivas. (...) a ideia é começar a fazer um acompanhamento por amostragem das acções correctivas (...). [Neste âmbito] começámos (...) o ano passado a fazer uma aprovação de postos que consiste em ver se o posto tem as mínimas condições para trabalhar do ponto de vista do trabalhador, (...) vemos a

²⁹ *Verband der Automobilindustrie* – Associação da Indústria Automóvel.

³⁰ *Deutsches Institut für Normung e.V.* – Instituto Alemão de Normalização.

documentação, as instruções de trabalho, as cartas de controlo, os desenhos, as sequências verificadas, os parâmetros do processo a controlar, as áreas envolvidas, iluminação ... de uma forma geral, temos um check list para isso.

Os *itens* auditados não são modificados entre auditorias pelo que, apesar de não existir uma verificação da implementação das acções correctivas, esta está implícita na medida em que um *item* não corrigido na auditoria seguinte será novamente detectado. O objectivo é promover práticas preventivas e não apenas acções correctivas, ainda que estas tendam a prevalecer. As auditorias são sempre situações de controlo tendencialmente constrangedoras. Assumem na LUME um formato que permite classificá-las como situações de aprendizagem – responsáveis directos, auditores e, mais raramente, trabalhadores discutem os assuntos, dialogam sobre soluções, reúnem-se com os diversos responsáveis pelos problemas a montante e definem perspectivas de resolução. São práticas enquadradas no programa de melhoria contínua que a LUME vem desenvolvendo desde 1992, com a designação de *muda*³¹, altura em que o objectivo único do programa era a redução dos sete desperdícios³².

Para além das auditorias internas, existem as auditorias externas de instituições nacionais e internacionais. Entre estas, assumem maior relevância as auditorias anuais do grupo empresarial que se destinam a avaliar, explica o director de produção,

não só a qualidade das secções, mas também a organização por secção. Há um conjunto de parâmetros que eles vão ver às secções e registam. (...) Em algumas partes vão ouvir as pessoas, porque existem parâmetros em que há um julgamento do trabalhador. Há uma avaliação que nos classifica como A, B ou C. Neste momento acho que somos B, o nosso objectivo é passarmos para A e obtermos 90% da pontuação no questionário que eles nos fazem..

Este complexo sistema de qualidade integra um sistema de informação para a gestão da qualidade. Produz-se no seu âmbito uma quantidade imensa de dados, a qual é compilada quer pelas diferentes unidades funcionais, quer pelo departamento de qualidade. Este último trata a informação, produz relatórios semanais sobre os custos de não qualidade³³ de modo a fundamentar as reuniões semanais de resolução de problemas, onde participam os directores dos departamentos e os responsáveis directos das unidades funcionais. Os trabalhadores operacionais são excluídos destas práticas e apenas têm acesso aos relatórios semanais. Estes são afixados em painéis próprios, que permitem

³¹ Significa desperdício em japonês.

³² Os desperdícios a diminuir eram: o transporte de material, o tempo de espera, a movimentação dos trabalhadores, a produção em excesso nas linhas, os *stocks*, os defeitos e a desorganização do processo.

³³ Relativos à incidência das não conformidades, custos de ensaio, retrabalho e sucata, paragem das linhas finais, reclamações internas e reclamações de clientes externos.

que toda a gente tenha conhecimento (...) de como está a situação na fábrica, desde a quantidade de defeitos que se fez, ao número total de defeitos por secção, quais foram os sintomas mais verificados (...), depois isso vem tudo em percentagem e são tomadas algumas acções correctivas (...) (quadro do departamento da qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas).

Esta informação está igualmente na origem dos relatórios e das reuniões anuais de sensibilização para o tema. Estas são promovidas pela administração, separadamente, com os quadros e os responsáveis directos num momento e com os trabalhadores das diferentes unidades funcionais, em outros. Porém, constata-se que o uso desta informação por parte dos trabalhadores é escasso, como será oportunamente debatido.

O único impacto ao nível do desempenho laboral dos objectivos desta política de qualidade total é que impõe uma concepção das unidades funcionais *como clientes internos em colaboração* (director de RH), o que implica que, no seu interior, cada trabalhador seja também considerado como tal. Isto é, como fornecedor do seu colega a jusante e como cliente do trabalhador a montante, incorporando nas suas acções o princípio segundo o qual é seu objectivo *não fazer, não passar, não receber defeitos* (director de RH). Toda a filosofia da empresa tende a acentuar a responsabilidade de cada trabalhador para a qualidade do produto final, o que significa que cada um deve ter um determinado objectivo e que deve conscientemente trabalhar de modo a atingi-lo (nota da organização).

De facto, nem mesmo os novos projectos postos em curso neste domínio tendem a envolver os trabalhadores, apesar de incidirem directamente sobre as suas actividades de trabalho. O “projecto dos zero defeitos”, recentemente introduzido nas unidades funcionais de montagem e pré-montagem, tem como objectivo uma análise sistemática, em tempo real, dos defeitos, visando uma actuação imediata sobre a origem dos mesmos. Elegeram-se responsáveis por tipo de defeitos, fundamentalmente assessores de responsável da unidade funcional e responsáveis directos com formação superior, para formarem um grupo de projecto³⁴. O objectivo é manter os responsáveis por tipo de defeitos em constante interacção de forma a, face a um alerta, resolverem de imediato o problema e não apenas após uma semana, quando se encontra compilada a informação sobre os produtos reprovados em relatório semanal. A resolução a ser implementada no momento é transmitida aos trabalhadores e posta em prática pelos mesmos que, mais uma vez, se limitam a executar as ordens recebidas. Existe uma “folha de posto” que é colocada no posto de trabalho onde o problema tem origem

³⁴ Ficou patente e denunciada pelo responsável directo da unidade de montagem final a sobrecarga adicional de trabalho que este projecto representa para os trabalhadores responsáveis.

para avisar que se (...) cometeu um erro e para evitar o erro, para ter sensibilidade, como o trabalhador está ali a operar, está a olhar para o painel, a ler, já cometi aquele erro na semana passada. É para sensibilização (...), serve como sensibilização para a acção correctiva,

refere a coordenadora do CIP. Estabelece-se assim uma relação entre o defeito, a sua causa e a implementação da acção correctiva, cadeia interpretativa esta que outrora estava vedada aos trabalhadores. A propósito dos resultados positivos deste projecto³⁵, um dos assessores de responsável da unidade funcional refere:

até agora o que nós fazíamos era analisar o histórico mas não tivemos grande resultado com isso, agora é (...) mais eficaz; parece-me uma forma mais interessante porque, no mínimo, a informação tem que chegar à origem do problema e o trabalhador toma consciência do problema e sabe que algo está mal, porque no sistema anterior nem sequer isso sabia.

Vive-se, contudo, um certo mal-estar relativamente à metodologia utilizada quer no domínio da visualização dos resultados do “projecto dos zero defeitos”, em que as unidades funcionais e os turnos com melhores resultados figuram num pódio de três lugares³⁶ afixado na zona de lazer, quer no que se refere ao envolvimento dos responsáveis directos, como se pode deduzir das palavras de um deles:

(...) é um projecto que se organiza ao nível dos quadros, nós quase não participamos, nem sequer sabemos muitas vezes quem representa os nossos defeitos (...), não é para corrigir o que está mal, não é para pesquisar as razões, é para destruir o espírito de equipa e de colaboração, é para acusar e castigar porque há uns que ganham e ficam no primeiro lugar..., não é a fábrica que ganha (responsável directo da unidade funcional da pré-montagem).

Conclui-se da análise exposta que a adopção dos princípios do modelo japonês a nível operacional traduziu-se numa melhoria substancial da circulação da informação formal e da participação dos operacionais. Contudo, tal corresponde a uma intensificação dos sistemas de hetero-controlo, não se desenvolvendo, em igual medida, o trabalho em equipa, a polivalência ou plurivalência funcional, características fundamentais para o desenvolvimento de um desempenho responsável, capaz de sustentar uma política de qualidade total.

³⁵ No início do projecto definiu-se como meta uma diminuição dos defeitos para 13%. Na primeira fase de avaliação atingiram 10% de tal modo que fixaram o próximo objectivo em 5%; na segunda fase de avaliação ultrapassaram de novo positivamente as metas ao atingirem um total de 3% de defeitos (instrução de serviço).

³⁶ Acrescente-se que, inicialmente, apenas figuravam no pódio as fotografias dos responsáveis directos, situação que foi corrigida, após alguns comentários negativos, passando-se a colocar as fotografias dos trabalhadores responsáveis pelos resultados atingidos.

2.3. PRINCÍPIOS DE REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DIRECTA

Referimos no ponto anterior que a LUME organiza o seu processo produtivo em unidades funcionais. Estas designadas internamente de secções ou de equipas de trabalho, integram um elevado número de trabalhadores³⁷ e são geridas a partir de uma forte presença da linha hierárquica. A supervisão directa é um dos mecanismos de coordenação existentes no interior de cada unidade funcional e centraliza em si todo o poder de decisão.

A importância da linha hierárquica resulta da necessidade quotidiana de se resolverem rapidamente ambiguidades e regularem conflitos, que tendem a decorrer de situações não previsíveis surgidas no seio dos procedimentos estandardizados, bem como da diferenciação acentuada vivida pelos trabalhadores do núcleo operacional, designadamente no que concerne aos estatutos detidos quer no seio da empresa, quer na unidade funcional. À supervisão directa cabe minorar problemas de desmotivação, menos no sentido de os solucionar e mais no de garantir que o trabalho seja, apesar de todas as contrariedades, executado. De modo a auxiliá-la nas suas amplas funções, existe, no seio de cada unidade funcional, pessoal de apoio – é o caso dos controladores de área, que garantem o apoio no domínio da qualidade; dos assessores de responsável da unidade funcional, que se ocupam de toda a informação que é necessário compilar e de uma diversidade de tarefas indispensáveis, a cada momento, ao bom funcionamento da unidade; dos responsáveis de turno, que garantem, em cada turno, a gestão diária das actividades produtivas, de forma a cumprirem-se os planos estabelecidos, a resolverem problemas produtivos simples (tais como avarias ou afinações no equipamento técnico) e conflitos laborais entre trabalhadores, ou seja, intervêm em tudo aquilo que poderia ser resolvido caso houvesse um maior recurso ao ajustamento mútuo e à comunicação livre entre trabalhadores. O pessoal de apoio é variável de acordo com o número de operacionais que integram a unidade, posicionando-se como uma extensão da autoridade do responsável directo e sustentáculo fundamental ao funcionamento das unidades funcionais. Os responsáveis de turno são, por isso, a par dos responsáveis directos, denominados de “chefes” pelos trabalhadores, exercendo sobre estes uma supervisão orientada para o trabalho (Black; Monton, 1969).

Os responsáveis directos dedicam-se a tarefas de logística e de gestão das fronteiras,

³⁷ A sua dimensão é, no entanto, variável, com limites mínimo e máximo na ordem, respectivamente, dos 16 e 197 trabalhadores. Porém, 64% das 11 secções produtivas integram 30 ou mais trabalhadores (nota da organização).

garantindo o planeamento produtivo diário, resolvendo problemas de fundo nas relações com outras unidades funcionais, participando no desenvolvimento de produtos e na gestão dos seus RH, para além de serem os principais elos de comunicação entre o topo estratégico e o núcleo operacional ao transmitirem a informação, respectivamente, no sentido ascendente aos seus superiores e descendente aos seus subordinados. São, na LUME, elos fortes de poder formal. Encontram-se em interacção regular com as direcções técnicas, particularmente de produção, da logística da produção, de engenharia e da qualidade e, por isso, detêm, na generalidade, conhecimentos sobre o conjunto da empresa, não apenas ao nível dos processos e dos produtos, mas igualmente acerca da estratégia produtiva. Esta é elaborada pelo topo estratégico, mas consideravelmente difundida entre os responsáveis directos, visto serem considerados especialistas na sua área de actuação, com os quais se conta para a prossecução da estratégia produtiva.

Neste quadro, a gestão por objectivos é adoptada na LUME com o intuito de se obter um envolvimento intenso dos responsáveis directos no desempenho da empresa. Concretiza-se na definição de metas a atingir, em termos de produtividade, qualidade e custos. Em reunião mensal, realizada entre a direcção de produção e os responsáveis directos de cada unidade, procede-se à análise dos resultados verificados no mês anterior, identificando os desvios, entre o planeado e o ocorrido, e respectivas causas. O sistema de controlo dos desempenhos implica, então, uma minuciosa recolha de informação sobre tudo o que se passa nas unidades funcionais, de modo a controlar-se diariamente a produção, as paragens e problemas surgidos, assim como a dispor-se de informação compilada para a negociação dos objectivos de cada unidade, no âmbito da estratégia global da empresa.

A produtividade por secção faz parte da organização. Tentamos rentabilizar as pessoas o máximo possível e os equipamentos também, explica o director de produção,

(...) por isso temos objectivos em termos de produtividade, em termos de stocks da fábrica, em termos de organização e em termos da qualidade, da sucata, dos retrabalhos, esclarece o director fabril.

Ao nível do núcleo operacional existem dois tipos de sistemas de controlo dos desempenhos: os painéis electrónicos de controlo do desempenho, que emitem sinais de cor diferente em função dos disfuncionamentos verificados³⁸, no caso do domínio de tarefas de montagem, o que permite uma “direcção a olho” (Coriat, 1993, p. 50-58); os contadores integrados nas máquinas que, nas fases de fabricação e concretamente no seio do domínio de

³⁸ Instalados de forma suspensa e bem visível, emitem informação sobre quantidades planeada e produzida, número de paragens, tempo total de paragem, número do posto em situação de disfuncionamento, a partir de contadores que se encontram afectos aos diferentes postos de trabalho das linhas de montagem.

tarefas da maquinação, registam todos os acontecimentos produtivos.

O rigor da lógica de gestão por objectivos praticada na LUME decorre da fase de amadurecimento em que a empresa se encontra e enquadra-se numa estratégia de melhoria dos resultados atingidos. Após a já referida quebra de resultados no ano de 1997 e posterior análise das causas inerentes, a direcção da empresa concluiu da incapacidade dos responsáveis directos no que respeita à prossecução da estratégia da empresa. Nas palavras do administrador delegado,

houve uma geração que deixou de ser capaz (...). (...) existem pessoas que têm a 4ª classe (...) e que depois de terem feito 20 anos de carreira aqui dentro (...) evoluíram até ao seu limite. Mas a empresa não parou, a empresa continua a crescer e tem outros objectivos, o seu futuro depende fundamentalmente da capacidade de inovar em termos de organização interna do processo (...) e com essas pessoas é extremamente difícil.

Deste modo, desencadeia-se, no início do ano 2000, um processo de deslocação dos antigos responsáveis directos, em que metade deles são substituídos ou reafectados a outras unidades funcionais. As substituições dão origem à ocupação da função por novos perfis profissionais caracterizados, genericamente, pela juvenilização, menor antiguidade e pelo aumento dos diplomas escolares, com uma incidência assinalável, predominantemente nas áreas de montagem, de mulheres jovens, licenciadas e, recentemente, integradas na empresa pela via dos estágios curriculares universitários. Com esta actuação,

eu resolvo dois problemas (...), resolvo durante estes anos o problema das chefias intermédias. (...) e resolvo o problema das chefias de topo dentro da empresa porque estes jovens podem fazer carreiras internacionais e depois de estarem 6 ou 7 anos lá fora, de adquirirem mais experiência podem ocupar os lugares de direcção

prosegue o administrador delegado. No caso das reafecções, verifica-se quer a ascensão por mérito de operacionais a responsáveis directos, quer a transferência entre unidades funcionais. Saliente-se que estes últimos – que mantêm a sua posição, agora com o novo rótulo de gestores de área – detêm, como característica peculiar que os diferencia dos restantes, a posse de um diploma do ensino técnico ou secundário.

Os diplomas escolares são uma exigência num processo de reestruturação que visa reforçar as competências de gestão no seio das unidades funcionais, de forma a responder a objectivos em três grandes áreas de actuação, a saber: produtividade, *stocks* e qualidade. No sentido de melhorar os modelos de gestão directa, a LUME encontra-se a concretizar a segunda acção formativa no âmbito do Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria (PRONACI) – que abrange igualmente alguns responsáveis de turno – e cujo objectivo é, segundo do director de RH,

(...) estas pessoas tomarem consciência de que de facto o projecto pode ser feito por elas. Foi-lhes dado a metodologia de trabalho, a identificação de problema e agora é aplicá-las diariamente no projecto e no processo

para as melhorias.

Não é todavia sem resistências e problemas que estas medidas se processam. Na opinião de alguns responsáveis directos, a primeira parte do primeiro PRONACI foi válida, cumpriu-se os objectivos e satisfez-se as expectativas dos formandos; a segunda parte, que consistia na realização de um projecto individual ou em grupo, é objecto de críticas – os responsáveis directos referem a falta de qualidade dos formadores no acompanhamento dos projectos, bem como o facto de nenhum destes ter sido aplicado na fábrica, salientando mesmo que, em alguns casos, o departamento de engenharia estava a tentar reactivá-los, acrescentando que *agora já vai ser difícil terem a colaboração de quem inicialmente os queria fazer* (responsável directo da unidade de pré-montagem.). Referem ainda que alguns dos responsáveis directos que haviam frequentado o PRONACI tinham sido abrangidos pelas reafecções da linha hierárquica e, por isso, também não deram seguimento aos seus projectos. Revela-se assim algum mal-estar decorrente de um esforço formativo que os responsáveis directos não sentem reconhecido, tanto mais que muitos deles se viram substituídos por outros trabalhadores mais jovens e escolarizados. Estas mudanças nem sempre foram bem aceites ao porem em causa relações de poder, instituídas no interior das unidades funcionais, dando origem a disfuncionamentos operacionais, designadamente sabotagens ao prosseguimento do processo produtivo, face aos quais os novos responsáveis directos nem sempre manifestaram capacidade de resposta, explicada, pelo menos parcialmente, pela falta de experiência profissional. Deste modo, em algumas unidades funcionais, o funcionamento organizativo e gestor tornou-se mais complexo e conflituoso em virtude das relações de cumplicidade e solidariedade existentes entre trabalhadores e seus antigos responsáveis directos. Tal conduziu a recorrentes substituições ao nível dos responsáveis directos³⁹.

No âmbito do CIP, três tipos de acção convergem relativamente às repercussões ao nível da organização do trabalho e da participação dos trabalhadores: as “caixas de sugestões”, a “visualização” e os “5S”.

A utilização das caixas de sugestões, cuja localização são os diferentes relógios de ponto existentes na fábrica, não tem tido grande adesão por parte dos trabalhadores⁴⁰. Entre outros

³⁹ A nossa análise não pôde incidir em nenhuma destas unidades por duas ordens de razões: a dificuldade em obter autorização por parte da direcção da LUME para estudar unidades funcionais conflituais; incorrer no risco de não reunir condições para a aplicação das diferentes técnicas de recolha de informação que davam corpo ao trabalho empírico.

⁴⁰ Totalizaram, desde o primeiro semestre de 2000, 12 sugestões nas duas unidades funcionais de montagem

factores explicativos, esta recusa pode dever-se aos procedimentos de formalização das sugestões que exigem o preenchimento por escrito de um formulário com a sugestão. Estes são analisados mensalmente. As unidades funcionais avaliam a viabilidade da sugestão e, em caso positivo, define-se um responsável pela sua aplicação, avaliando-se depois o sucesso da mesma. Os resultados da análise das sugestões são afixados nos placares de cada unidade, verificando-se, no período em análise⁴¹, uma forte incidência das sugestões relativas às condições de trabalho, dado que se havia processado uma alteração do horário das pausas laborais com a qual os trabalhadores se mostraram insatisfeitos.

Da análise das sugestões para as unidades funcionais em análise, destaca-se, no domínio de tarefas da montagem, a sua incidência nas dimensões extrínsecas do trabalho, tais como a alteração dos horários das pausas ou a atribuição de prémios de assiduidade, para além das que incidem sobre as condições de exercício do mesmo, as únicas que são sugeridas no seio do domínio de tarefas da maquinação. A taxa de execução das mesmas é sempre superior a 50%, sendo mais elevada no domínio de tarefas de maquinação (66,9%) do que no da montagem (51,6%), o que se explica pelo conteúdo mais complexo do trabalho gerido pelo responsável directo com maior respeito pelo saber dos trabalhadores. Não existe qualquer recompensa material ao processo de proposta de soluções, afirmando a coordenadora do projecto que

as recompensas que há é a execução das coisas, e as pessoas que dão melhor sugestões nós ficamos com elas em mente, para se for necessário recompensar de alguma forma ou mudar de posto, de grau, (...) depois aquilo pode servir para efeitos de progressão na carreira, mas não necessariamente...

o que significa que as recompensas simbólicas são apenas uma eventualidade condicionada por uma outra série de contingências. A LUME dispõe de outros mecanismos formais de participação como, por exemplo, as equipas “5S” e o “canto da comunicação” ou ainda informais, os quais são valorizados dentro do contexto actual de aplicação do CIP que postula que os responsáveis têm a obrigação de ouvir todas as ideias e aplicá-las quando viáveis (instrução de serviço).

A visualização dos resultados da avaliação do desempenho semanal das unidades funcionais produtivas da empresa incide sobre quatro indicadores: produtividade, defeitos, sucatas e *stocks*. Para além destes, figuram nos placares análises quantitativas acerca da produção, lotes reprovados, resultados de projectos e de avaliações, de auditorias internas, divulgação de sugestões entre outras específicas a cada unidade e cuja demonstração pública fica ao critério dos responsáveis directos.

estudadas e 3 na unidade de maquinação para um total de, respectivamente, 156 e 43 trabalhadores.

⁴¹ Primeiro semestre de 2000.

Em relação aos resultados semanais, a coordenadora do CIP explica,

Na fábrica (...) produz-se, mas os indicadores estavam apenas com os responsáveis e os operadores quase não sabiam. E, como tal, o que (...) pretendi foi divulgar para todas as pessoas os indicadores da fábrica, de produtividade, de defeitos, etc. E, inclusivamente, estes valores serem afixados nos quadros que eu tenho na fábrica com os objectivos do ano inteiro e com as bolinhas. (...) eu vou todas as semanas dar os indicadores ao responsável, mas peço ao responsável para chamar, uma vez por semana, um operador. E este dá-lhe um autocolante e diz-lhe: este é o de qualidade, explicando o que é, se estamos abaixo, se estamos acima e o operador é que cola as bolas autocolantes vermelhas, amarelas e verdes. Isto é para eles sentirem que não estão ali só para trabalhar e para sentirem que estão a contribuir para alguma coisa.

Paralelamente, são os responsáveis directos que respondem por escrito a um questionário acerca dos desvios negativos verificados, limitando-se a participação dos trabalhadores a uma acção individual de afixação dos resultados, demasiado insignificante, em nossa opinião, para poder desencadear atitudes positivas de envolvimento.

É também sobre estes resultados que se organizam as *manufacturing analysis* (MFA) que incidem sobre os desvios negativos face aos objectivos. Neste projecto participam os responsáveis directos e, em alguns casos, os responsáveis de turno das unidades funcionais em causa e os representantes dos diversos departamentos que podem estar na origem das perturbações em análise, desde a qualidade à logística passando pela engenharia. Em reuniões lideradas pela coordenadora do CIP⁴², elabora-se o plano de acções correctivas em que cada participante se compromete a pôr em prática um conjunto de acções dentro de um período estabelecido. Em reunião posterior avalia-se o êxito da concretização das acções, o que permite elaborar um balanço das acções correctivas fechadas e das intervenções pendentes. Discutem-se as acções correctivas a implementar, colocam-se novos problemas, definem-se novas atribuições, adiam-se resoluções e formam-se novas equipas de resolução. Vale a pena reiterar que se está novamente face a um projecto que em nada conta com a participação do núcleo operacional da empresa.

A excepção a esta regularidade verifica-se no projecto “5S”, baseado na filosofia japonesa inspirada no *kaisen*, em que o núcleo operacional é pedra angular. Consiste na auditoria organizacional interna à organização dos postos de trabalho, de acordo com cinco itens, a saber: a organização, a identificação ou ordenação, a limpeza, a disciplina e a manutenção dos “4S” ou padronização⁴³. Trata-se de um projecto implementado em duas

⁴² Assistiu-se a quatro destas reuniões que envolviam planos de acções correctivas face a perturbações-chave constatadas nos domínios de tarefas em análise.

⁴³ Correspondem aos “5S” do japonês, respectivamente *seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke*.

grandes fases: uma de avaliação externa; outra de avaliação interna, ambas seguidas de acções correctivas.

A fase de avaliação externa consiste em avaliar as unidades funcionais a partir de uma grelha de análise que contém 60 *itens* distribuídos entre os “5S”. É efectuada pela coordenadora do CIP que, para cada unidade funcional, convida um director de departamento a assumir a figura de um segundo avaliador. O responsável directo assiste à avaliação, defendendo-se e argumentando⁴⁴. Daqui resulta a atribuição de uma classificação a cada unidade que, de acordo com a pontuação obtida, recebe uma bandeira vermelha, amarela ou verde. Desta avaliação, resulta no imediato um plano datado de acções correctivas definidas pelo responsável directo da unidade, cuja aplicação decorre no segundo momento de avaliação.

Entre a avaliação externa e o início da avaliação interna, a coordenadora CIP em articulação com cada um dos responsáveis directos reúne com os trabalhadores de cada unidade, dando-lhes a conhecer os objectivos do projecto, as modalidades de participação e a filosofia da melhoria contínua. Cabe depois ao responsável directo definir a sua equipa de implementação dos “5S”, composta por alguns trabalhadores produtivos, o controlador de área da qualidade e um representante do departamento de logística de produção, os quais se reúnem semanalmente para dar corpo aos procedimentos de avaliação interna. É no processo de selecção dos operacionais que se constata que quem participa no projecto são os trabalhadores mais disponíveis, bem como aqueles que, na matriz de qualificações⁴⁵, apresentam um perfil profissional capaz de desempenhar um grande número de postos de trabalho, o que revela o carácter reprodutor e, de alguma forma, elitista do projecto.

A avaliação interna é realizada sobre cada um dos postos de trabalho. A metodologia utilizada é variável de acordo com as sugestões da equipa “5S”, porém implica sempre uma alternância entre acções de campo⁴⁶ e acções em sala. No campo, dois dos elementos da equipa “5S”, com a ajuda do trabalhador titular do posto em avaliação, procedem ao levantamento dos problemas que se verificam naquele posto, de acordo com uma grelha de avaliação idêntica à usada na avaliação externa, agora adaptada à escala micro do posto de

⁴⁴ Esta participação dos responsáveis directos no projecto “5S” *exige alguma formação, abertura e disponibilidade para aceitar as críticas*, requisitos que, segundo o director de RH, os antigos chefes nem sempre reuniam dado estarem menos familiarizados com este tipo de práticas e apresentarem um baixo nível de escolaridade.

⁴⁵ Recorde-se que nestas se define, para cada trabalhador, os postos de trabalho que podem ocupar, certificando as competências detidas para o seu desempenho.

⁴⁶ Designadas de *gemba* na filosofia *kaisen*.

trabalho⁴⁷. Depois, é a equipa “5S” que, em sala, se debruça sobre os problemas detectados nos diversos postos de trabalho, discute as soluções alternativas e decide, por unanimidade, quais as medidas correctivas a implementar. Cada membro da equipa dispõe de um dossier A4 do projecto “5S”, onde são arquivadas as fichas de análise dos postos de trabalho e a informação relativa às acções correctivas, aos departamentos ou unidades funcionais a quem se vai solicitar a intervenção necessária, bem como às datas de início e conclusão previstas para as acções correctivas. As medidas correctivas são solicitadas pela coordenadora CIP⁴⁸ que acompanha o processo de implementação das diversas acções e garante que a solução é considerada a ideal pelos diferentes trabalhadores que, em cada turno, ocupam o posto de trabalho em causa.

Seguem-se outros momentos de avaliação externa, agora com incidência sobre o impacto das medidas correctivas. Em princípio, o momento de avaliação deveria ser neutro. Todavia, quer nas reuniões “5S” com os trabalhadores, quer da parte da própria coordenadora CIP, nota-se uma preocupação em proceder-se ao processo avaliativo numa fase em que esteja garantida a obtenção de um resultado evolutivo, isto é, de avanço para pontuações que permitem aceder a uma bandeira que represente uma melhoria⁴⁹.

⁴⁷ Os parâmetros em análise são os seguintes: (i) organização (*seiri*), em que se procura separar o útil do inútil e eliminar o inútil e desnecessário – analisam-se cinco itens-chave: o que deve ser eliminado; medidas de manutenção curativa a introduzir de imediato pelo departamento responsável; medidas de manutenção preventiva, definição de não conformidades prejudiciais à saúde; existência e funcionamento dos meios de segurança; (ii) identificação ou ordenação (*seiton*), em que se procura garantir que todos os constituintes do posto, quer no que se refere às componentes de produção, quer aos equipamentos técnicos de apoio à produção, estejam devidamente identificados e na disposição correcta; (iii) limpeza (*seiso*), em que se procura garantir que todos os constituintes do posto se mantenham limpos. Analisam-se três itens-chave: a limpeza a efectuar no posto, os produtos de limpeza necessários e a sua localização no posto; (iv) disciplina (*seiketsu*), em que se procura estabelecer as regras a cumprir no posto; (v) manutenção (*shitsuke*) dos “4S” ou padronização, em que se procura estabelecer os padrões e normas criados para manter o melhor funcionamento dos restantes quatro itens, ou seja, manter a organização, a ordenação, a limpeza e a disciplina (instrução de serviço).

⁴⁸ Com o decorrer do processo, esta passa a ser auxiliada por uma outra trabalhadora que acede à empresa para efeitos de um estágio profissional no âmbito da licenciatura universitária.

⁴⁹ A evolução é representada pela passagem da bandeira vermelha à amarela e desta à verde, resultado da pontuação obtida na avaliação.

Repare-se que apenas o diagnóstico conta com a participação dos trabalhadores⁵⁰ visto que a definição das acções correctivas já só implica a equipa “5S” e a sua aplicação prática é remetida para departamentos ou unidades funcionais específicos. É ilustrativo desta parcelarização o facto de as acções correctivas na área da manutenção, expressamente analisadas neste projecto, serem remetidas para o respectivo departamento. Sabe-se que uma das tendências recentes no sentido do enriquecimento do trabalho é atribuir aos trabalhadores a responsabilidade sobre a manutenção de primeiro nível. Esta, porém, não parece ser concretizada na LUME, excepto no domínio da limpeza e do abastecimento das máquinas em óleos e emulsões. Por sua vez, estas últimas práticas encontram-se muito bem definidas nas instruções de trabalho, cuja concepção remonta a um período anterior ao projecto. Deste modo, considera-se que da sua implementação não resultou qualquer medida de enriquecimento do conteúdo do trabalho operacional, mas tão só o aproveitamento dos saberes detidos, no sentido de uma maior racionalização da organização dos postos de trabalho, por via da intensificação da sua padronização.

O projecto permitiu reorganizar os postos de trabalho, ao retomar necessidades já antigas, já inventariadas e requisitadas aos devidos departamentos mas nunca postas em prática, porque sempre secundarizadas face a outras prioridades. A organização dos postos de trabalho alicerçou-se particularmente nos *itens* relativos à organização e à identificação ou ordenação, o que se traduziu em dois tipos de intervenção básicos: do ponto de vista do material usado (peças, matérias-primas, ferramentas ou EIM), criaram-se condições para a sua etiquetagem, arrumação e utilização correcta, de modo a evitarem-se enganos e incidentes; do ponto de vista das condições de trabalho, transformaram-se quando penosas e passíveis de melhoria. Deu origem a um conjunto de pedidos de intervenção, nomeadamente ao departamento de manutenção, que ao demonstrar fraca capacidade de resposta, gerou algum mal-estar no seio das equipas “5S” e, particularmente, nos responsáveis directos devido às suas repercussões nos processos de avaliação subsequentes. Manifesto mal-estar fez-se sentir relativamente a alguns rituais que acompanhavam este processo, nomeadamente a exibição num placar da fotografia com toda a equipa quando o projecto terminava, pois não lhe atribuíam qualquer utilidade. Porém, os trabalhadores do núcleo operacional mostraram-se

⁵⁰ E nem sempre são consultados todos os turnos de trabalhadores. Geralmente, o levantamento é realizado com o trabalhador de um dos turnos e, depois, os outros que ocupam, em turnos diferentes, o mesmo posto de trabalho, são confrontados com os resultados do levantamento, acrescentando informações que consideram pertinentes.

muito receptivos a estas iniciativas, apesar de terem manifestado, no início do projecto, alguma resistência à participação.

Tal como afirma Mintzberg, a democratização não elimina o conflito fundamental na burocracia mecanicista, entre a eficiência da engenharia por um lado e a satisfação individual pelo outro (1995, p. 369). De facto, participar na organização do posto de trabalho no âmbito do projecto “5S” ou comunicar ao responsável directo as perturbações-chave da unidade funcional no âmbito do projecto dos “cantos da comunicação”, como se verá adiante, não altera em nada o dia-a-dia de trabalho e, como afirma o mesmo autor, quando muito conduz a uma mudança de atitude, resultado de um sentimento de propriedade no sentido de os trabalhadores se sentirem válidos, o que não deixa de ter um cunho ideológico, na medida em que não passam de situações puramente utilitárias (Mintzberg, 1995, p. 369).

Ao projecto dos “5S”, sucederá um novo projecto de redução das falhas internas, para o qual a coordenadora do CIP vinha alertando os trabalhadores, visto que se pretende que, semanalmente, a equipa “5S” resolva os problemas internos e se reúna, agora de forma independente, sempre que haja necessidade. Trata-se de dar continuidade ao projecto com uma actuação autónoma, mantendo-se o processo avaliativo e as formas de reconhecimento simbólicas já implantadas, devido aos excelentes resultados obtidos, como refere a coordenadora do CIP:

há uma relação directa com a produtividade porque os “5S” organizam a secção e as pessoas conseguem produzir mais com a secção organizada do que com a secção toda desorganizada, em que não se entendem. Uma secção organizada leva a aumentos de produtividade, porque não há troca de peças, diminuem os defeitos e a sucata. Os stocks excedentários também diminuem, nós só queremos aquilo que é necessário no posto. Portanto, diminui imediatamente o stock e isto aumenta a produtividade. Diminui a sucata, diminui o stock e aumenta a produtividade e a qualidade.

A propósito dos resultados atingidos com os projectos CIP, questionou-se sobre a interligação dos mesmos, sobressaindo uma independência entre projectos, cujos efeitos sinérgicos eram da responsabilidade da coordenadora do CIP e dos responsáveis directos, como se pode ler nas palavras da primeira:

nos “5S” nós falamos da organização (...) e no “MFA” são as coisas técnicas. Enquanto que os “5S” é ligado ao posto, o “MFA” é ligado à secção. Estamos a falar de uma reestruturação numa linha, por exemplo, no “MFA”, enquanto nos “5S” é pormenor, o “MFA” são conceitos mais pesados. Se surgir na reunião do MFA que falta uma caixinha (...) no posto, já nem sequer se fala nisso porque já sabemos que eu vou apanhá-lo nos “5S” na semana seguinte. Há interligação, sou eu, eu sou o ponto porque eu coordeno o “MFA” e os “5S”. Então, quando eu sei, lembro-me e anoto – OK vamos falar isto nos “5S”. Há sempre dois elos de ligação, eu e o próprio responsável máximo.

Daqui se conclui o papel igualmente importante de gestão de fronteiras garantido pelos responsáveis directos.

2.4. CONTEÚDO DAS ACTIVIDADES DE TRABALHO

Definidos genericamente a estrutura organizacional, o sistema de produção e os princípios que pautam a organização do trabalho e os modelos de gestão directa da LUME, pretende-se neste ponto fazer uma síntese das características dos conteúdos das actividades de trabalho nos dois domínios de tarefas analisados.

A abordagem que se propõe tem em conta as variáveis técnicas organizacionais e gestionárias descritas nos pontos anteriores, enfatizando a sua influência nas actividades concretas de trabalho. É desenvolvida a partir da grelha de observação da actividade de trabalho utilizada no trabalho de terreno⁵¹, a qual permite caracterizar a actividade de trabalho em consonância com aquelas variáveis com base em quatro eixos analíticos, a saber: eixo técnico-organizacional, eixo sujeito, eixo relacional e eixo condições materiais de exercício do trabalho.

A observação prolongada das actividades de trabalho⁵², desenvolvidas pelos trabalhadores do núcleo operacional da LUME nos domínios de tarefas da maquinação e da montagem, permitiu, a partir das suas regularidades principais e tendências mais acentuadas, elaborar um modelo de actividade protótipo. Este protótipo não está ligado a nenhum posto de trabalho em particular, mas sim a uma classe de actividades de trabalho integradas no seio dos dois domínios de tarefas.

⁵¹ V. no anexo 5.0 a formulação teórica da grelha de observação da actividade de trabalho, onde consta a definição dos conceitos e respectiva operacionalização empírica.

⁵² A observação directa da actividade de trabalho decorreu entre Abril e Maio de 2000. No domínio de tarefas da maquinação, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho rotativos (6:00-13:30 e 13:45-21:15) e um turno fixo em horário normal (8:00-17:00), num total de 10 dias de trabalho alternados e 70 horas de observação. No domínio de tarefas da montagem, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho fixos (6:00-13:30 e 13:45-21:15), num total de 8 dias de trabalho alternados e 52 horas de observação.

Quadro 6.11

Caracterização das actividades de trabalho por domínio de tarefas⁵³

I. EIXO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		
A. CONTEXTO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Domínio de tarefas	MAQUINAÇÃO	MONTAGEM
b) Localização do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de componentes e matérias-primas, fabricação – maquinação –, pré-montagem, montagem, auditoria ao produto final	Armazém de componentes e matérias-primas, fabricação, pré-montagem, montagem, auditoria ao produto final
c) Unidade funcional	Maquinação	Pré-montagem e montagem
d) Cadeia operatória do domínio de tarefas d.1) Descrição global da cadeia operatória a montante e a jusante do domínio de tarefas	Armazém de matérias-primas → circulação transformadora da peça em centros de maquinação compostos por máquinas convencionais ou máquinas automatizadas → rebarbagem → lavagem → escolha	Armazém de componentes → incorporação de diversas componentes entre si → ensaios parciais e funcionais → recuperação de perturbações → incorporação de documentação → embalagem → auditoria ao produto final
d.2) Lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória	Actividade central para a produção de alguns componentes; actividade secundária para outros	Actividade central
e) Organização do trabalho	Isolado	Isolado e em linha
B. ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Conteúdo da actividade de trabalho a.1) Descrição da actividade de trabalho a.1.1) Descrição genérica da actividade de trabalho a.1.2) Discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho	<p>Afinar, regular e operar máquinas e regular parâmetros para produzir operações de corte e desbaste numa peça a partir do desenho e planos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ler, analisar e interpretar desenhos, planos e fichas técnicas, peças-padrão e respectivas especificações da peça a maquinar, tais como dimensões, tolerâncias, natureza dos materiais . Estabelecer a sequência e os métodos operatórios, analisando as dificuldades inerentes à fabricação e os procedimentos a seguir . Seleccionar as ferramentas a utilizar de acordo com as operações de maquinação . Determinar os parâmetros a controlar bem como os EIM . Preparar a máquina, abastecê-la de óleos e emulsões e montar as ferramentas de corte 	<p>Montar componentes e controlar as características críticas do conjunto-base através da utilização de pequenas máquinas especializadas e ferramentas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pegar e colocar componente ou conjunto-base em dispositivo de fixação (gabarito) existente na bancada, usando ou não pedal, comando ou alavanca de fixação . Limpar peças com auxílio de pistola de ar comprimido . Lubrificar componentes a montar . Pressionar, fixar, cravar, apertar, aparafusar, rebitar, roscar componentes com auxílio de aplicadores manuais, comandos bimanuais, aparafusadoras e rebitoras pneumáticas, chaves dinâmométricas, etc. . Encaixar ligações eléctricas e tubagens várias

⁵³ Na leitura do quadro 6.11, o parêntesis recto significa tendências secundárias, todavia igualmente importantes para a caracterização da variável em análise.

	<ul style="list-style-type: none"> . Afinar e ajustar as ferramentas e respectivos parâmetros manualmente ou por intermédio da utilização de um programa integrado em equipamento CNC . Aferir os EIM . Fixar a peça a maquina utilizando dispositivos de aperto (grampos, mordetes, prensas, etc.) . Testar a afinação da máquina com a produção de uma amostra, controlando dimensionalmente a peça de acordo com as especificações fixadas . Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas (ex.: fresadora, mandriladora, tornos, máquinas de furar, topejadora), vigiando o seu funcionamento . Verificar a peça durante a fabricação, localizando e analisando as anomalias de funcionamento e suas causas e corrigindo deficiências de fabrico da peça . Controlar os parâmetros através da inspecção visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações . Manutenção preventiva da máquina assegurando a limpeza, abastecimento em óleos e emulsões e detecção de avarias . Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (CEP, controlo informativo acerca do produto e desempenho) . Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> . Mudar o conjunto-base para outros dispositivos de fixação disponíveis na bancada . Controlar o produto conforme instruções definidas na carta de controlo . Accionar manualmente alavanca ou utilizar pedal para libertar conjunto-base . Retirar conjunto-base para o tapete, deslocá-lo ou não para posto seguinte ou colocá-lo em contentor colocado na parte lateral da bancada . Identificar componentes para sucata ou recuperação e produtos finais para retrabalho . Recuperar subprodutos intermédios em curso de montagem . Colocar etiquetas e documentação nos subprodutos e produtos finais . Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (controlo informativo do produto e do desempenho) . Transportar contentor com subproduto ou produto final para os respectivos espaços de armazenagem . Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção . Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho <p>Actividades de verificação⁵⁴: testar o EIM para controlo das características críticas de acordo com especificações da carta de controlo</p>
a.2.) Tipo de actividades		
a.2.1) Actividades principais	Estudo e interpretação, preparação do trabalho, regulação e afinação do equipamento, aferição do EIM, operação e condução do equipamento (execução), controlo da execução	Execução, controlo da execução
a.2.2) Actividades auxiliares	Manutenção preventiva (limpeza, abastecimento de óleos e emulsões), escoamento do produto	Manutenção preventiva (limpeza), aprovisionamento de componentes, escoamento de produtos
b) Natureza das acções	Materiais e simbólicas	Materiais
c) Tipo de sequência das acções	Actividades paralelas (subproduto intermédio ou final)	Actividades sucessivas
d) Cadência de trabalho	Imposta pela máquina e concedida porque pré-definida	Concedida porque pré-definida normativamente na folha de produção diária e em painel electrónico de controlo
e) Constrangimentos do ritmo de trabalho	Intervenções muito rápidas	Intervenções rápidas

⁵⁴ Trata-se de uma acção técnica de trabalho com características distintas das restantes acções técnicas de trabalho da montagem, tendo-se optado por salientar a sua especificidade dada a sua complexidade.

f) Tipo de intervenção f.1) Frequência da intervenção	Intervenções em cada ciclo e sempre que necessário	Intervenções em cada ciclo
f.2) Variabilidade da intervenção	Intervenções estereotipadas	Intervenções estereotipadas
f.3) Objectivo da intervenção	Direccionada para o produto e para a máquina	Direccionada para o produto
g) Finalidade da actividade de trabalho g.1) Objectivo da actividade	Obtenção de um subproduto intermédio	Obtenção de um subproduto intermédio
g.2) Padrões de qualidade do desempenho	Rigorosos e exactos, com tolerâncias estritas	Tolerâncias alargadas Actividades de verificação: as tolerâncias estritas

C. EQUIPAMENTO TÉCNICO

a) Tipo de equipamento a.1) Equipamento principal a.1.1) Máquinas a.1.2) Ferramentas a.2) Equipamento de inspecção e medida (EIM)	Máquinas convencionais (especializadas), semi-automáticas (universal/especializada), automatizadas Ferramentas não autónomas EIM sem regulação (calibres passa/não passa, peças padrão) e com regulação (graminho, comparador, paquímetro, micrómetro)	Máquinas convencionais Ferramentas autónomas (aparafusadoras, rebitadoras) e não autónomas (pinças, chaves dinamométricas, gabaritos) EIM sem regulação (calibres passa/não passa, bloco-padrão de ensaio)
b) Tipo de intervenção no equipamento b.1) Modos de intervenção no equipamento b.2) Continuidade da intervenção no equipamento b.3) Meios de intervenção no equipamento b.4) Precisão da intervenção sobre o equipamento b.5) Acções técnicas sobre o equipamento	Intervenção activa e directa Paragens obrigatórias e necessárias, paragens possíveis e contingentes Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas e por via da introdução de dados previamente definidos Intervenção rigorosa e com tolerâncias estritas Montagem e afinação de ferramentas, afinação e regulação de máquinas, atenção e controlo no funcionamento, manutenção preventiva (limpeza e aprovisionamento de óleos e emulsões)	Intervenção activa e directa Intervenção ininterrupta Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas Intervenção com valores ou acções aproximadas Atenção no funcionamento e limpeza
c) Meios de detecção de disfuncionamentos no equipamento	Sinais explícitos concretos e abstractos, sinais implícitos concretos	Sinais explícitos e implícitos concretos

D. PERTURBAÇÕES-CHAVE

a) Perturbações-chave do domínio de tarefas ^a	Afinação e regulação dos equipamentos para a maquinação de novos produtos, irregularidades dimensionais da matéria-prima, identificação do momento de substituição ou afinação das ferramentas,	Defeitos nos componentes, não cumprimento dos planos diários de produção por falta de matéria-prima ou componentes, ou por ausência de sincronismo entre unidades funcionais,
--	---	---

	dificuldade no estabelecimento da relação causa (do problema) – efeito (na peça)	produção de um número muito diversificado de modelos, dificuldade de equilibragem dos postos de trabalho, absentismo selvagem e por doença, rotação e desmotivação
b) Actuação face às perturbações-chave		
b.1) Tipo de actuação	Acções de diagnóstico, de comunicação da perturbação-chave, participação partilhada na resolução da perturbação-chave	Acções de diagnóstico e rejeição de componentes com defeito, acções de comunicação da perturbação-chave
b.2) Sujeitos envolvidos na resolução	Responsável directo ou de turno, técnicos especializados afectos à operação unitária pertencentes a serviços de apoio ou funcionais internos (afinador, ferramenteiro, controlador de área) e externos (mecânico, electricista, técnico de ferramentaria, etc.), trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante (fornecedoras), trabalhador	Responsável directo ou de turno, trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante (fornecedores), trabalhador
c) Consequências das perturbações-chave		
c.1) Sobre o produto do trabalho	Quebra de produção, quebra de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação/retrabalho, rejeição das peças e constituição de sucata	Quebras de produção, quebras de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação ou recuperação do mesmo, rejeição de componentes e constituição de sucata, excesso ou falha de <i>stocks</i> (alteração constante de planos de produção)
c.2) Sobre os trabalhadores	Existência de sanções positivas ou negativas simbólicas	Ausência de sanções, alterações de afectação dos trabalhadores aos postos de trabalho
d) Localização das perturbações-chave na cadeia operatória	Afectam as actividades principais	Afectam as actividades principais

II. EIXO SUJEITO

a) Presença do trabalhador face à actividade de trabalho	Presença permanente	Presença permanente
b) Áreas de exercício da autonomia	Tomada de decisão face à alteração de alguns procedimentos, alguma responsabilidade face a erros/defeitos dos subprodutos intermédios e finais, equipamento (máquinas, ferramentas e EIM) e à resolução de perturbações-chave	Tomada de decisão face à rejeição de ferramentas e componentes Actividade de verificação: tomada de decisões face à rejeição de produtos finais
c) Controlo sobre o trabalho		
c.1) Controlo exercido sobre o trabalhador	Controlo moderado	Controlo intenso
c.2) Tipo de controlo exercido sobre o trabalho	Autocontrolo [heterocontrolo]	Heterocontrolo [autocontrolo]
c.3) Momento de exercício do controlo	Autocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória, sobre o resultado final [Heterocontrolo: no decurso da cadeia operatória e resultado final]	Heterocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória, sobre o resultado final [Autocontrolo: no decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas]
c.4) Enfoques de exercício do controlo	Máquinas e ferramentas, subproduto final, procedimentos, normas e regras, perturbações-chave	Ferramentas e subproduto intermédio

d) Retro-informação acerca do trabalho	A execução do trabalho proporciona um conhecimento sobre os resultados atingidos. Conhecimento dos resultados por relatórios informativos diversos	Conhecimento dos resultados por outrem e por canais formais de circulação e troca de informação: informação imediata por via de painéis electrónicos de controlo do desempenho. Informação não imediata por relatórios informativos diversos
e) Conhecimento da finalidade do trabalho	Conhece de forma precisa; tem uma ideia vaga	Conhece de forma precisa; tem uma ideia vaga
f) Requisitos necessários à actividade f.1) Educação escolar f.2) Formação profissional f.2.1) Inicial f.2.2) Contínua f.3) Tempo de aprendizagem mínimo estimado na ausência de formação profissional f.4) Experiência profissional	6º ano [4º ano] – 12º ano Em sala de aula: 160 horas No posto de trabalho: 72 horas Em sala de aula: 40 horas Formação no posto de trabalho ≈ 24 horas Iniciante (aprendiz) ou titular (experiente)	6º ano [4º ano] Em sala de aula: 8 horas No posto de trabalho: 72 horas Formação no posto de trabalho ≈ 24 horas Iniciante (aprendiz) Actividades de verificação: titular (experiente)
g) Categoria profissional	Operador de máquinas e servente metalúrgico	Montador de peças e servente metalúrgico
h) Sexo	Feminino	Feminino
i) Amplitude etária	Entre os 17 e os 54 anos de idade	Entre os 18 e os 45 anos de idade

III. EIXO RELACIONAL

a) Relações entre colegas	Esporádicas ou ocasionais	Regulares
b) Relações funcionais	Estabelecidas com os colegas e técnicos especializados afectos à operação unitária pertencentes a serviços de apoio ou funcionais internos (afinador e ferramenteiro)	Estabelecidas com colegas
c) Relações hierárquicas	Estabelecidas com os responsáveis directos e de turno	Estabelecidas com os responsáveis directos e de turnos
d) Tipos de supervisão d.1) Estilos de supervisão d.2) Modalidades de exercício da supervisão	Supervisão orientada para o trabalho e para o trabalhador Exercido por via do acompanhamento no desenvolvimento do trabalho	Supervisão orientada para o trabalho Exercido directamente sobre o trabalhador e por via do acompanhamento no desenvolvimento do trabalho
e) Modalidades de expressão utilizadas	Conceptual, retórica, figurativa e operativa	Operativa e retórica
f) Conteúdos da informação base da actividade f.1) Informação recebida f.1.1) Conteúdos da informação recebida	Programa diário de trabalho, planos de ferramentas, plano de trabalho, ficha técnica do equipamento, plano de lubrificação, desenhos e carta de controlo	Instruções de trabalho, carta de controlo, programa diário de trabalho, alertas/avisos em relação a operações de montagem final específicas ou a acções correctivas preventivas. Actividades de verificação ª: lista de operadores qualificados para a função, listagem de sintomas de disfuncionamentos, registo diário de testes ao EIM usado para a realização

f.1.2) Grau de precisão da informação recebida f.2) Informação transmitida f.2.1) Conteúdos da informação transmitida	Informação precisa e indicativa Folha de registo do controlo da peça (por hora e respectivas observações), folha de produção com quantidade de peças produzidas e sua qualidade (número de peças para recuperação e para sucata), informação sobre defeitos ou conformidades, causas de tempos improdutivos, notificação de ferramentas danificadas e respectivas causas, registo de requisição de nova ferramentas	da tarefa crítica Informação precisa Informação de controlo do trabalho realizado (número de paragens e causas, total de componentes, subprodutos, produtos para recuperação e sucata e respectivas causas, tempos mortos e respectivas causas); informação sobre defeitos ou conformidades; folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade) Actividades de verificação^a: registo da conformidade do EIM de controlo, registo das características críticas do produto de acordo com as especificações da carta de controlo
f.2.2) Grau de precisão da informação transmitida	Informação precisa e indicativa	Informação precisa
g) Modalidades de actuação face à informação	Utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação	Utilização imediata e registo da informação
h) Modo de transmissão da informação	Informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas e cotas) e informação directa (percepção imediata e directa)	Informação directa (percepção imediata e directa) Actividades de verificação^a: informação codificada (por via de quadros, nomenclaturas e cotas)
i) Terminologia da actividade	Maquinar, mandrilar, adiantar, calibrar, controlar, caçoneto, chave, afinar	Gabarito, parafuso, alavanca, válvula, vedante, perno, ignição, aperto, cravar, limalha, dar massa, soprar

IV. EIXO CONDIÇÕES MATERIAIS DE EXERCÍCIO DO TRABALHO

a) Postura	De pé	Sentado (pré-montagem) e em pé (montagem final)
b) Equipamento de protecção	Luvas, vestuário e calçado de protecção, auriculares, dispositivos de segurança no equipamento	Luvas, vestuário e calçado de protecção
c) Meio físico de trabalho	Ruído elevado, boa iluminação artificial, elevadas temperaturas no Verão e moderadas no Inverno. Algumas vibrações, espaço muito limpo, instalações em excelente estado de conservação, pintura em estado óptimo	Ruído baixo, boa iluminação artificial, algumas vibrações, temperatura moderada no Inverno e quente no Verão, espaço limpo, instalações em excelente estado de conservação, pintura em estado óptimo
d) Espaço de desenvolvimento das interacções	Dificuldade de interacção no espaço de trabalho	Relativa facilidade em interagir no espaço de trabalho
e) Organização do tempo de trabalho	Horário normal e em turnos fixos ou rotativos	Horário normal e em turnos fixos
f) Acidentes de trabalho	Pouco frequentes	
g) Doenças profissionais	Dermatites por eczema de contacto, tendinites, epicondilites	Epicondilites e tendinites

^a Identificados pelos responsáveis directos das diferentes unidades funcionais.

3. GESTÃO DAS PESSOAS

3.1. ORIENTAÇÃO IMEDIATISTA E ADAPTATIVA DA GESTÃO DAS PESSOAS

A função de pessoal da LUME é enformada pela concepção de “gestão de pessoal”⁵⁵. É uma função equiparada a outras funções de gestão, ainda que sem qualquer intervenção ao nível estratégico, isto é, as decisões são tomadas a outros níveis e a função de pessoal apenas tem de responder com medidas adaptadas.

O departamento integra 19 trabalhadores, repartidos entre funções administrativas – onde se integram 9 (47,4%) trabalhadores devido ao forte pendor administrativo apresentado pela função – e gestionárias, os serviços médicos, a higiene e segurança e o ambiente. As áreas da formação e de recrutamento e desenvolvimento dos RH integram, comparativamente, menos trabalhadores – respectivamente 4 (21%) indivíduos –, o que demonstra a menor importância atribuída às funções orientadas para uma gestão estratégica e desenvolvimentista dos RH,⁵⁶ a que corresponde igualmente o recurso à subcontratação de serviços nestas áreas.

A organização da função de pessoal é demonstrativa de uma visão generalista da função pessoal (Des Hors, 1988, p. 52) em que se usam as técnicas de gestão de acordo com os objectivos de produtividade. Subjacente a esta actuação está uma noção ambivalente dos RH, encarados ora como um custo ora como um recurso, procurando-se promover uma certa integração entre objectivos económicos e sociais, sendo, no entanto, os primeiros determinantes dos segundos. A fraca interdependência entre o departamento e as unidades funcionais, visível em alguns domínios de actuação, é ilustrativa desta antiguidade. A título ilustrativo, veja-se o PDCA do departamento relativo ao absentismo e correspondentes acções desencadeadas com o objectivo anual de redução do absentismo em 0,95%. Definiram-se as seguintes acções: aumentos salariais anuais superiores para determinado tipo de trabalhadores; realização de entrevistas após o período de doença; acompanhamento das ausências injustificadas; avaliação das causas de insatisfação e de desmotivação por intermédio de um questionário concebido pelo grupo multinacional e devidamente adaptado à empresa portuguesa. Estas acções, da total responsabilidade do departamento de RH, assumem um pendor administrativo e são desconhecidas dos responsáveis directos, que não participaram nem na sua concepção nem implantação. Se, por um lado, do ponto de vista teórico, estas

⁵⁵ V. Parente e Brandão (1998, p. 23-29).

⁵⁶ V. Parente (1995, p. 91-93).

acções podem ser perspectivadas com base em deliberações regulamentares e, por isso, avaliadas através de um sistema de controlo do desempenho puramente quantitativo, por outro, é sobejamente conhecida a ineficácia de acções meramente administrativas em domínios subjectivos como são as predisposições ou atitudes para o absentismo. Estas acções constituem elementos de diagnóstico para a definição de práticas futuras. Finalmente, estas acções parecem desenquadradas dos objectivos do departamento de RH – apoio e aconselhamento aos responsáveis dos departamentos nas actividades de gestão corrente dos seus trabalhadores (nota da organização) – bem como ignoram o papel do conteúdo do desempenho laboral quotidiano nas razões associadas ao absentismo. Este tipo de práticas questiona a própria orientação da política de RH para a optimização das capacidades de liderança das chefias, por forma a conseguir uma acção participativa de todas as pessoas, como factor de motivação e melhoria contínua (nota da organização).

Salienta-se ainda uma forte dependência do departamento de RH em relação à estratégia do grupo multinacional, que se manifesta quer no domínio dos instrumentos técnicos de gestão, concebidos para o grupo e adoptados internamente, como é o caso da avaliação do desempenho e do potencial ou do inquérito ao absentismo, quer no domínio das orientações das políticas de gestão dos RH, nomeadamente a nível remuneratório, que aprofundaremos adiante.

3.2. A ESTRUTURA DO EMPREGO: O CRESCIMENTO DO EFECTIVO FEMININO E DAS QUALIFICAÇÕES FORMAIS

A estrutura do emprego na LUME, sintetizada no quadro seguinte, é analisada, em dois triénios, numa perspectiva diacrónica. O primeiro, que integra os anos de 1988, 1989 e 1990, é referenciado pela aquisição da LUME pelo grupo multinacional, constituindo o marco da internacionalização. O segundo abrange os anos de 1998, 1999 e 2000 e caracteriza a estrutura do emprego da LUME no momento actual, ou seja, representa a informação mais actualizada disponível à data da realização do estudo empírico⁵⁷.

⁵⁷ A abordagem da gestão dos RH, que se desenvolve nos pontos seguintes, foi apoiada em todas as suas vertentes pela análise dos balanços sociais para os triénios de referência. V. no anexo 5.S. Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos RH.

Quadro 6.12
Estrutura do emprego^a

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Evolução do efectivo^b (%)	-	-	-	24,4	9,6	12,2
Taxa de emprego masculina (%)	94,6	83,5	68,4	59,5	58,0	55,9
Taxa de emprego feminina (%)	5,4	16,5	31,6	40,5	42,0	44,1
Taxa de emprego por grupos etários^c (%)						
18 anos e menos	20,3	19,9	11,9			
16-17 anos				0,2	0,3	0,3
19-25 anos	36,1	38,8	39,6			
18-24 anos				29,1	28,1	26,9
26-30 anos	14,9	16,5	19,1			
25-29 anos				22,7	23,5	24,5
31-35 anos	7,9	11,0	11,7			
30-34 anos				19,6	19,5	18,8
36-45 anos	13,9	8,9	13,1			
35-39 anos				12,7	12,0	12,4
40-44 anos				7,0	8,0	8,3
46-55 anos	4,0	2,6	3,4			
45-49 anos				5,2	4,9	4,9
50-54 anos				1,9	2,2	2,4
56-60 anos	2,0	1,6	0,8			
55-59 anos				0,8	0,7	0,8
61-65 anos	0,5	0,3	0,2			
60-61 anos				0,2	0,2	0,3
62-64 anos				0,3	0,3	0,3
66 e mais anos	0,5	0,3	0,2			
65 e mais anos				0,2	0,2	0,3
Taxa de emprego de jovens (até aos 24 anos) (%)	56,4	58,8	51,5	29,3	28,4	27,2
Nível etário mediano ^d	24	-	-	29	29	29
Nível etário médio	27	26	27	30	30	30
Taxa de emprego por níveis de escolaridade (%)						
Taxa de inabilitação escolar	21,8	26,8	30,4	14,7	13,5	12,4
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo	48,5	45,9	43,3	33,8	34,7	35,7
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo	18,3	17,8	15,3	21,0	21,3	22,7
Taxa de escolaridade secundária	7,9	5,8	6,0	21,7	22,3	20,8
Taxa de escolaridade média e superior	3,5	3,7	5,0	8,8	8,1	8,4
Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)						
Dirigentes, quadros superiores e médios	5,9	5,2	6,4	8,0	7,1	10,7
Quadros intermédios	3,5	2,1	3,0	1,5	4,3	4,0
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	31,2	22,0	21,5	26,0	22,6	24,1
Trabalhadores semi-qualificados e não-qualificados	38,1	53,3	55,7	64,3	65,7	61,2
Praticantes e aprendizes	21,3	17,3	13,5	0,2	0,2	-

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de emprego por níveis de antiguidade^e (%)						
2 anos e menos	49,0	70,1	73,2			
Até 1 ano				23,4	18,1	22,6
1-2 anos				14,0	16,9	11,1
3-5 anos	24,3	12,6	11,3			
Mais de 2 a 5 anos				8,5	14,8	21,4
6-10 anos	25,7	16,0	11,9			
Mais de 5 a 10 anos				40,7	30,7	18,5
11-15 anos	1,0	1,3	3,6			
Mais de 10 a 15 anos				8,0	13,8	20,0
Mais de 15 anos				5,4	5,7	6,5

^a A análise do quadro deve ser acompanhada da leitura do texto que se segue.

^b Não foi possível calcular este indicador para os balanços sociais do primeiro triénio uma vez que não se dispõe de informação relativa ao número de trabalhadores ao serviço na empresa em Janeiro dos respectivos anos.

^c Os balanços sociais referentes ao primeiro e segundo triénios apresentam uma organização da informação em diferentes grupos etários. Procurou-se encontrar a equiparação mais fidedigna entre as duas tipificações de escalões etários.

^d Para os anos de 1989 e 1990, não foi possível calcular este indicador por ausência de valor numérico do limite inferior da classe mediana.

^e Os balanços sociais referentes ao primeiro e segundo triénios apresentam uma organização da informação em diferentes escalões de antiguidade. Procurou-se encontrar a equiparação mais fidedigna entre as duas tipificações de escalões de antiguidade.

A observação do quadro 6.12. mostra uma evolução positiva do efectivo da LUME, resultante do processo de crescimento intenso que a empresa tem vivenciado. Este foi particularmente significativo em 1998 em que o seu efectivo cresce cerca de 24%. Em 2000, a evolução do efectivo da empresa foi menos acentuada, mas continua a apresentar uma variação positiva. Em 10 anos, mais concretamente no período que decorre entre o final do primeiro e do segundo triénio, o efectivo médio passa de 281 trabalhadores para 1108, quase quadruplicando.

Estes dois triénios são igualmente marcados por uma alteração do género na política de contratação da empresa. De um efectivo eminentemente masculino nos anos de 1988 e 1989, os anos 90 marcaram a ascensão da taxa de emprego feminina que, entre 1998 e 2000, passa a representar mais de 40% do total do emprego. O privilégio de recrutamento do género feminino está associado a uma estratégia de redução de custos salariais imposta pelo grupo multinacional e, portanto, a uma discriminação negativa da remuneração das mulheres.

O ciclo de vida da empresa é, como já referido, acompanhado pela formação de uma geração de trabalhadores, patente na distribuição do efectivo por grupos etários. De 1988 a 1990, mais de 50% do efectivo total tinha 25 ou menos anos de idade, o que se traduzia numa população extremamente jovem. Esta percentagem não atinge os 30% no triénio seguinte, o que revela uma alteração no sentido do envelhecimento da população. De facto, a taxa de emprego de jovens vem diminuindo, sobretudo a partir de 1990, passando de valores na ordem dos 50-60%, para cerca de 27% em 2000. Todavia, a análise do nível etário mediano que aumenta, entre os dois triénios, 5 anos, aponta genericamente para a manutenção de uma

população assalariada jovem. Esta estratégia de juvenilização da mão-de-obra está associada à política salarial da LUME, como explica o director de RH:

Sempre apostamos na população jovem, ou seja, nós temos um tecto inicial de entrada que é baixo; caso a pessoa aceite, entra. Isto originou que hoje em dia tenhamos uma população bastante jovem por força disso, porque vem directamente da escola: para eles a remuneração é razoável, para o chefe de família não, já é complicado.

A qualificação formal dos trabalhadores da LUME revela uma melhoria acentuada no que se refere quer aos níveis de escolaridade, quer à estrutura dos níveis de qualificação (ENQ) entre o período em análise.

No que se refere aos primeiros, apesar da taxa de inabilitação escolar ter manifestado uma tendência de subida no primeiro triénio, decresce, a partir de 1998, para metade, o que reflecte o aumento da escolaridade obrigatória em Portugal. É também esta explicação que preside à diminuição da taxa de habilitação escolar ao nível do 2º ciclo e ao aumento da taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo. A alteração mais significativa consubstancia-se no crescimento dos trabalhadores com habilitações ao nível do ensino secundário. No primeiro triénio, estes trabalhadores representavam um efectivo de apenas um dígito, passando a representar no segundo um efectivo de dois dígitos. A taxa de escolaridade média e superior manifestava igualmente um aumento sistemático, ainda que quantitativamente menos significativo, ao quase triplicar. Esta melhoria dos níveis de escolaridade, sobretudo dos níveis mais elevados, resulta de uma prática deliberada da LUME em reforçar os diplomas escolares dos seus trabalhadores, particularmente dos quadros. Foi neste âmbito que surgiu o processo de mudança dos responsáveis directos, já analisado. Sublinhe-se, contudo, que continuam a prevalecer os trabalhadores com escolaridade ao nível do 2º ciclo.

A análise do emprego segundo a ENQ segue uma tendência idêntica. Esta é particularmente visível no que se refere à duplicação, entre os dois triénios, da taxa de emprego dos dirigentes, quadros superiores e médios. O emprego dos quadros intermédios apresenta, na generalidade, também uma evolução positiva, ainda que menos notória e com algumas oscilações. Contudo, e apesar destas tendências positivas, são os trabalhadores semi-qualificados e não-qualificados que predominam na estrutura do emprego, alargando-se este estatuto a mais de metade dos trabalhadores a partir de 1989. A propensão para a desqualificação é igualmente patente pelas oscilações verificadas entre os trabalhadores altamente qualificados e qualificados que decrescem, desde 1988, da casa dos 30% para os 20%, para nunca mais ultrapassarem os 26%, variação negativa esta que coincide com o momento de aquisição da LUME pelo grupo multinacional.

Deste modo, o fosso *qualificacional* entre uma maioria de trabalhadores pouco ou nada qualificados e uma minoria de trabalhadores extremamente qualificados acentua-se entre os dois triénios em análise. A taxa de emprego de praticantes e aprendizes diminui drasticamente ao longo do tempo, o que resulta do processo de amadurecimento da empresa, bem como do recurso a outras categorias profissionais de acesso à LUME, particularmente das referentes a profissionais não qualificados.

A trajectória de vida da empresa espelha-se na análise das taxas de emprego por níveis de antiguidade, em que se constata uma tendência geral de diminuição dos trabalhadores com 2 ou menos anos de permanência na LUME, e um aumento dos que apresentam integrações mais antigas (de 10 ou mais anos). Todavia, as taxas de emprego de trabalhadores com níveis de antiguidade até 1 ano assumem valores na ordem dos 20% no último triénio, o que é indiciador de elevadas taxas de rotatividade. Trata-se pois de uma estrutura de emprego reveladora de uma óptica imediatista de gestão dos RH⁵⁸, assente numa utilização meramente economicista destes.

3.3. As políticas e as práticas de “gestão de pessoal”

A análise que propomos neste ponto acerca das políticas e práticas que sustentam a concepção de “gestão de pessoal” na LUME restringe-se ao núcleo operacional. Porém, é imprescindível tratá-las inseridas no contexto mais amplo das políticas de RH e do seu lugar na empresa. As áreas de actuação da gestão dos RH são partilhadas entre os responsáveis directos e o departamento de RH, o que conduz a um tipo de abordagem em que os princípios e as directivas de carácter geral e englobante, emanadas no âmbito das políticas de gestão dos RH do respectivo departamento, se articulam com as actuações micro levadas a cabo no seio de cada unidade funcional pelos respectivos responsáveis directos. Assim, as actuações de que é alvo o núcleo operacional resultam quer, directamente, das decisões e das práticas do departamento de RH, quer da sua apropriação e implementação por intermédio dos modelos de gestão directa, liderados pelos responsáveis directos⁵⁹.

⁵⁸ Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 90-91)

⁵⁹ A análise proposta nos subpontos seguintes releva do tratamento da informação proveniente de várias fontes empíricas: análise documental, entrevistas aos diferentes interlocutores integrados no departamento de RH, observação do funcionamento das unidades funcionais; conversas com os responsáveis directos e de turno e assessores de responsáveis das unidades funcionais; inquérito aos responsáveis directos sobre os modelos de gestão. As informações quantitativas utilizadas resultam da análise dos balanços sociais para os dois triénios já

3.3.1. GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE

Decorrente do crescimento das actividades da LUME, bem como da elevada taxa de rotatividade⁶⁰, de absentismo⁶¹ e da necessidade de mão-de-obra suplente⁶², o recrutamento no núcleo operacional exige o recurso simultâneo aos mercados externo e interno de trabalho.

A prática mais corrente da LUME é recrutar no mercado externo de trabalho. As necessidades de RH para o núcleo operacional são de tal modo intensas, que é frequente darem entrada no departamento de RH “pedidos de admissão” da parte dos responsáveis directos de 5, 8 ou 10 trabalhadores, no mesmo dia em que se acaba de proceder à contratação de 15 ou 20 trabalhadores. Significa que a mobilização interna nem sempre é totalmente potenciada por razões que se prendem com a escassez de mão-de-obra disponível internamente e com a necessidade de rapidez na ocupação dos postos. No caso da unidade funcional da maquinaria nem sempre se proporciona aos trabalhadores oportunidades de mobilidade interna, sobretudo se se tratam de sujeitos que desempenham correcta e eficazmente as suas funções, não existindo garantias de uma adaptação bem sucedida ao posto para que se está a recrutar. Nas unidades de montagem, a opção pelo mercado externo explica-se pelo fraco nível de diferenciação dos postos de trabalho, que se concretiza em desempenhos semelhantes e inviabilizam que a mobilidade interna entre postos de trabalho se configure como uma via promocional interessante para os trabalhadores ou uma via útil para a unidade funcional.

As pressões para o recrutamento e selecção são enormes, o que provoca uma inadequação entre as características e qualidades expressas nos “pedidos de admissão” por parte dos responsáveis directos e a capacidade de resposta do departamento de RH em recrutar trabalhadores detentores dos perfis exigidos. Esta dificuldade manifesta-se mesmo face a critérios de recrutamento genéricos, caracterizados, designadamente, pela necessidade, unanimemente definida pelos responsáveis directos, de competências relacionais (em

referidos.

⁶⁰ Segundo informações do departamento de RH, a rotatividade do núcleo operacional, no ano de 2001, rondava em média os 12,5 trabalhadores mensais. A taxa de saídas, apesar de decrescer entre o primeiro e o segundo triénios, apresenta na actualidade uma tendência para o crescimento. Cf. quadro 6.15.

⁶¹ A taxa de absentismo oscila entre os 5% e os 7% nos dois triénios em análise. Cf. quadro 6.15.

⁶² Para minorar os efeitos do absentismo selvagem e do absentismo motivado por baixa médica, uma das unidades funcionais contava com 16 trabalhadores para um total de 10 postos de trabalho, o que representa um acréscimo de 60% de mão-de-obra suplementar em relação ao número de trabalhadores estritamente necessário.

detrimento da formação profissional, da experiência profissional e das competências técnicas). Para além destas, nas unidades funcionais de montagem é requisito suficiente de contratação saber ler e ter uma noção do trabalho em linha (nota da organização); na unidade de maquinação é determinante a detenção de um diploma escolar ao nível do 12º ano, o que significa que, como se verá adiante⁶³, os actuais trabalhadores se encontram em situação de subescolarização. Esta característica é, aliás, apontada pelo responsável directo como a principal carência apresentada pelos RH da sua unidade.

O departamento de RH tem dificuldade em encontrar os perfis profissionais solicitados, sendo considerado longo, pelos responsáveis directos, o tempo que medeia entre os “pedidos de admissão” e a chegada dos trabalhadores aos postos de trabalho. A propósito refere o responsável directo da unidade de maquinação,

entregam-me pessoas que nem sequer escrever sabem, e na parte comportamental [...] tenho recebido pessoas que chegaram e a determinada hora largam o local de trabalho, saem da fábrica e não dizem nada a ninguém,

o que demonstra atitudes de desafeição e fuga ao trabalho industrial por parte de trabalhadores recém-recrutados. No mercado local de trabalho existia uma grande oferta de emprego, nomeadamente no sector dos serviços e, particularmente, nas grandes superfícies; apesar das condições de trabalho não serem mais favoráveis, nem a diferenciação salarial ser notável, os sujeitos acedem a um estatuto simbólico e a redes de relações interpessoais mais ricas, ao contrário do que se passa na LUME que

há alguns anos atrás era uma das empresas que pagava melhores ordenados, agora não ... por isso as pessoas facilmente arranjam empregos melhores e deixam a fábrica (responsável directo da unidade de pré-montagem).

Para obviar às dificuldades de recrutamento dos perfis profissionais desejáveis, o departamento de RH procura constituir uma reserva de mão-de-obra a partir de uma bolsa de recrutamento que resulta da inscrição espontânea dos candidatos na empresa, bem como de campanhas de divulgação locais (anúncios na rádio e jornais). A LUME é uma empresa reconhecida no meio local que *equipa as pessoas em termos de roupa e calçado* (responsável directo da unidade de maquinação) e os jovens procuram-na numa perspectiva de transição para o mercado de emprego, nomeadamente enquanto emprego de espera ou para obterem uma ocupação em períodos de pausa escolar. A bolsa de recrutamento interna é utilizada pelas duas agências de trabalho temporário com que a LUME trabalha, para a subcontratação de mão-de-obra.

⁶³ Cf. ponto 5.5. deste capítulo.

A utilização do mercado externo para vincular os trabalhadores a contratos de trabalho temporário é a prática mais corrente da LUME para a ocupação de postos em ambos os domínios de tarefas em análise. Refere o director de RH que

O trabalho temporário foi também uma estratégia devido a um crescimento desmesurado. Eu tinha tido uma experiência muito má em 1992; foi na altura em que houve a abertura dos mercados de Leste e expectativas enormes de crescimento. Nós começámos a dimensionarmo-nos para o crescimento, porque também tínhamos informação de que ia haver um crescimento das encomendas, (...) e passámos de 500 pessoas para cerca de 750 pessoas na altura. Mal eu estava a acabar o processo de recrutamento, e estávamos já com as pessoas recém-admitidas, tivemos que redefinir as capacidades da produção (...). Não houve nenhum aumento e eu tive que mandar 150 pessoas para casa, durante um ano, pagas porque não as podia mandar embora. Portanto, quando surge uma fase de crescimento muito parecida, eu tenho de me acantelar portanto (...) admiti com contrato temporário (...) porque já estava a usar o contrato de trabalho temporário para situações de substituição (...).

Os candidatos são recrutados pela LUME. Finalizado o processo de selecção, a LUME contacta com as empresas de trabalho temporário, indicando-lhes os trabalhadores que pretende contratar, sendo estas que tratam dos procedimentos contratuais legais. Esta actuação da LUME face aos trabalhadores, em benefício da possibilidade de os contratar temporariamente, pode gerar as expectativas de alguns deles que se vêem arredados, pelo menos nesta fase, da integração na empresa. Noutras situações são as empresas de trabalho temporário que propõem os trabalhadores à LUME. Porém, manifestam uma capacidade de resposta insuficiente face à elevada procura de RH da LUME.

A presença de trabalhadores temporários é hoje um traço predominante da política de emprego da LUME. É uma prática aceite pelos responsáveis directos das unidades funcionais em análise, que a consideram como uma forma inevitável da empresa diminuir os seus custos, fazendo face às oscilações de produção. Apenas a responsável directa pela unidade de montagem final a elege como alvo de preocupação, decorrente dos conflitos criados pelo diferente tratamento remuneratório entre trabalhadores temporários e os restantes. Com efeito, trata-se de uma prática frequentemente mal acolhida pelos trabalhadores efectivos, particularmente por parte das trabalhadoras mais velhas da unidade funcional da pré-montagem detentoras, como oportunamente se analisará, de trajectórias profissionais ascensionais retardadas ⁶⁴. Estas auto-rotulam-se, por oposição àqueles, como “os trabalhadores da LUME” e sentem-se prejudicadas com esta política porque

elas ganham mais que nós, mesmo em termos do ordenado, para além de receberem todos os meses uma percentagem do subsídio de férias e de Natal. Depois ganham daqui e da outra empresa: no Natal recebem o

⁶⁴ Cf. subponto 4.1 do capítulo 8.

bacalhou na mesma e têm direito a tudo que nós temos e também recebem estas regalias da outra empresa. Ganham a dobrar (assessora directa do responsável da unidade funcional da pré-montagem).

Este tipo de percepção imediatista face ao recurso ao trabalho temporário ignora as suas repercussões ao nível da instabilidade contratual, da qual resulta um atraso no processo de integração dos trabalhadores na empresa e o prolongamento da precariedade contratual dos trabalhadores operacionais.

Os contratos temporários têm uma duração variável (1, 3, 6 ou 12 meses) de acordo com as necessidades de mão-de-obra, dependentes das exigências produtivas e do período de paragem anual para férias, que pode, pela sua proximidade, não justificar a vinculação dos trabalhadores a contratos de trabalho a termo. Caso haja continuidade de trabalho, os trabalhadores transitam para um contrato anual a termo certo, renovável duas vezes consecutivas por igual período, findo o qual integram ou não o quadro de efectivos da LUME.

A análise do quadro 6.13 é indicadora de mudanças na política de acesso à empresa a partir da década de 1990. Se, no triénio da década de 80, os contratos a termo marcavam o vínculo jurídico contratual de acesso à LUME, apresentando uma tendência de crescimento, este vínculo contratual decresce, no triénio seguinte, cerca de 20 pontos percentuais, visto se excluírem desta contabilização os trabalhadores que se iniciam na empresa na condição de trabalhadores temporários⁶⁵, ou seja, segundo uma modalidade de externalização dos RH⁶⁶. O que aparentemente parece ser uma evolução contratual favorável traduz uma externalização do emprego e, conseqüentemente, um acréscimo da precarização.

Veja-se igualmente a ausência, em 1999 e 2000, de praticantes e aprendizes contratados a termo e a elevada incidência deste vínculo nos trabalhadores não qualificados. Isto é, se no primeiro triénio, os contratos de trabalho a termo certo abrangiam praticantes e aprendizes e

⁶⁵ Saliente-se que a regulamentação legal do regime de trabalho temporário data de 1989, concretamente definido no decreto-lei n.º 358/89. *D.R. I Série. 239* (89.10.17). Repare-se no hiato entre as práticas de gestão dos RH das empresas e os instrumentos de análise estatística nacionais disponíveis para as estudar. Após mais de uma década sobre a regulamentação do regime de trabalho temporário, o balanço social continua a não contabilizar este tipo de regime contratual e o mesmo se verifica em relação a outras formas de contrato, tais como os contratos de formação.

⁶⁶ O n.º 5 do art.º 20 do decreto-lei n.º 358/89. *D.R. I Série. 239* (89.10.17) define que os trabalhadores temporários não sejam considerados para efeitos de balanço social e apenas sejam incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário.

também os trabalhadores não qualificados, no triénio seguinte, estes últimos mantêm o seu vínculo a termo, enquanto os primeiros são externalizados da empresa⁶⁷.

Assim sendo, a precariedade contratual que aparenta ser mais elevada em 1989 e 1990, período em que 1/3 dos trabalhadores pertenciam ao quadro permanente da empresa (quadro 6.13), intensifica-se no último triénio, na medida em que à taxa de contratados a termo se deve adicionar entre 15 a 18% de trabalhadores contratados sob o regime de trabalho temporário⁶⁸.

Quadro 6.13
Vínculos contratuais

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de trabalhadores efectivos (%)	54,0	33,9	31,4	59,7	55,6	55,1
Taxa de trabalhadores contratados a termo (%)	46,0	66,1	68,6	40,3	44,4	44,9
Taxa de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação (%)						
Quadros superiores	-	0,5	0,8	1,6	1,3	3,7
Quadros médios	1,0	0,5	0,8	0,1	0,2	0,6
Quadros intermédios	0,5	0,3	0,2	-	-	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	9,4	9,2	10,7	5,0	5,3	4,6
Profissionais semi-qualificados	2,0	3,7	2,2	0,3	0,1	8,7
Profissionais não qualificados	14,9	35,4	42,5	33,1	37,5	27,3
Praticantes/aprendizes	18,3	16,5	11,3	0,1	-	-

Outra forma de recrutamento no mercado externo de trabalho deriva da criação de bolsas de formação. Trata-se de recrutar sujeitos à procura de primeiro emprego, detentores da escolaridade básica ou secundária, para os integrar numa acção de formação designada de “iniciação profissional”, a qual abrange entre 15 a 18 trabalhadores em cada uma das suas múltiplas edições anuais. Com estes é celebrado um contrato de formação de dois meses e meio, período durante o qual recebem uma bolsa de formação. No primeiro mês frequentam a formação em sala de aula. No restante mês e meio são canalizados para a formação no posto de trabalho, cuja duração efectiva é de facto de 9 dias úteis, visto que só durante estes dias dispõem de acompanhamento formativo com um trabalhador titular ou experiente (como se abordará à frente), desempenhando no restante período as funções profissionais sem tutoria. Findo o contrato de formação é decidida, com base na avaliação contínua dos formandos, a integração ou não destes nos quadros de pessoal da empresa. A formação funciona então como instrumento de pré-selecção dos trabalhadores com o perfil profissional e pessoal desejável para a LUME. Em caso de integração, é celebrado com os trabalhadores um

⁶⁷ Os trabalhadores temporários integram a categoria profissional de “servente metalúrgico”.

⁶⁸ A média anual em 1998, 1999 e 2000 de contratados a termo é de 172 trabalhadores (nota da organização).

contrato de trabalho a termo certo com uma duração anual, frequentemente renovável duas vezes por igual período, vinculando-os à categoria profissional de “servente metalúrgico”.

Para além dos trabalhadores saídos desta bolsa de formação que, quase mensalmente, se integram na empresa, são constantemente recrutados trabalhadores temporários, para os quais, dada a urgência da sua admissão, os requisitos formativos são francamente inferiores, como se verá no ponto seguinte⁶⁹.

A integração dos trabalhadores na empresa estava, no momento de observação, a ser alvo de atenção com a elaboração de um manual de acolhimento dirigido aos novos trabalhadores na tentativa de, explica a responsável pelo desenvolvimento dos RH,

acompanhar todo esse processo de entrada da pessoa, depois ter uma entrevista passado um mês, ter outra passados três meses, de modo a efectuar um acompanhamento mais periódico e sistemático da [...] entrada,

com objectivos de redução do absentismo e da rotação de mão-de-obra.

O recrutamento interno é igualmente uma prática comum, fundamentalmente quando se trata da ocupação de postos de trabalho que dão acesso a algum tipo de progressão. Alvo de divulgação nos espaços de lazer da LUME, quer na fase de abertura do concurso interno, quer na fase de apresentação dos resultados, o recrutamento interno constitui uma oportunidade de progressão frequente para trabalhadores que, integrados em actividades de trabalho do núcleo operacional, demonstram potencial para ascender a actividades mais qualificadas, nomeadamente no domínio da assessoria ao responsável directo ou no domínio administrativo, ainda que nestes ocupem os postos de trabalho de base da hierarquia. Porém, nem sempre o recrutamento interno assume este cariz formal, sendo utilizado, não raro, no interior das unidades funcionais pelos responsáveis directos, que apenas participam a mudança ao departamento de RH.

Em ambas as situações, é fundamental garantirem-se os requisitos para a ocupação do novo posto quer no domínio dos exames médicos, quer da formação de acolhimento no posto de trabalho. O departamento de RH garante o primeiro tipo de requisitos, enquanto a formação no posto de trabalho está sob alçada dos respectivos responsáveis directos e culmina com o preenchimento da matriz de qualificações que, sendo afixada no painel da unidade funcional, certifica as competências dos trabalhadores.

A inserção dos trabalhadores na matriz de qualificações atesta a sua capacidade para ocuparem os diferentes postos de trabalho no interior da unidade. Não tem qualquer intenção de avaliação de desempenho, nem de diagnóstico de acções de formação, mas tão só de

⁶⁹ Cf. subponto 3.3.2 deste capítulo.

certificar

de acordo com os procedimentos de formação no posto de trabalho, – aquela de duas semanas – (...) a possibilidade de ocupação dos postos (...) isto inicia-se para um posto e depois depende da disponibilidade da pessoa, não é que seja ... uma coisa que esteja organizada mas, geralmente, a pessoa que está no posto mostra interesse sempre pelo posto seguinte (...). Ele próprio vai começando a fazer algumas tarefas, ao fim de algum tempo ele diz, eu já sei trabalhar aqui, eu até gostava de ter validade para trabalhar também nestes postos,

refere um dos responsáveis pela formação do núcleo operacional⁷⁰. Este procedimento de certificação interna de “competências para” a ocupação de postos de trabalho surge no âmbito do sistema de qualidade que define a necessidade de garantir que determinados postos de trabalho críticos ou de teste sejam ocupados por trabalhadores credenciados para, deste modo, se poderem aferir responsabilidades produtivas. Em cada um deste tipo de postos está afixada uma listagem com a identificação das pessoas que estão autorizadas a neles trabalharem.

Não se verifica, no entanto, qualquer relação entre a certificação para ocupar os postos de trabalho e as práticas de mobilidade interna. Na LUME não existe um plano próprio e estruturado de carreiras operárias⁷¹, prevalecendo o plano previsto em termos da CCT sectorial⁷², em que a progressão pelos diferentes escalões das categorias profissionais é, normalmente, realizada de forma automática, particularmente de acordo com critérios de antiguidade. A avaliação do desempenho anual que consiste numa conversa do trabalhador com o responsável directo⁷³ para se proceder ao balanço dos objectivos atingidos no ano anterior e se definirem, conjuntamente, os objectivos para o ano seguinte, nomeadamente em termos formativos, conjectura, de acordo com o resultado obtido, uma hipótese de ascensão mais rápida. Porém, as progressões não automáticas são raras, prevalecendo os trajectos contratuais pré-definidos. Na generalidade, a progressão na carreira é lenta⁷⁴ e os percursos são

⁷⁰ Saliente-se que este era o antigo responsável directo da unidade funcional de montagem final que, com a reestruturação da gestão directa, foi afastado e reconvertido para um projecto na área dos RH.

⁷¹ Ao invés do que acontece para os quadros, onde existem perfis de desenvolvimento de carreiras.

⁷² O CCT em vigência é o celebrado para o sector metalúrgico e metalomecânico entre a Federação Nacional do Metal (FENAME) e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins (SIMA) (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, 1998).

⁷³ Os critérios de avaliação são: eficiência, qualidade do trabalho realizado, capacidade de resistência, flexibilidade, iniciativa, capacidade de resolver problemas, visão global, capacidade para influenciar, disposição para aceitar responsabilidades e cooperação. Acrescente-se que para os quadros são acrescentados quatro *itens* de avaliação, a saber: delegação, trabalho em equipa, desenvolvimento pessoal e profissional, e motivação. Esta diferenciação é demonstrativa da despreocupação por parte da empresa com as dimensões relacionais e de realização pessoal para os trabalhadores do núcleo operacional.

⁷⁴ Pode demorar-se entre 8 anos e meio (no mínimo) e 10 anos a atingir-se o topo da categoria profissional. V.

fechados, desenvolvendo-se no seio de uma ocupação e de uma mesma unidade funcional. A taxa de promoções assume valores relativamente baixos (fundamentalmente quando confrontada com os valores constatados para a HAME)⁷⁵, abrangendo no último triénio, particularmente, os trabalhadores semi-qualificados, bem como os altamente qualificados e qualificados (quadro 6.14).

Quadro 6.14
Taxa de promoções

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de promoções (%)	24,3	14,7	14,5	12,1	16,2	28,1
Taxa de promoções por nível de qualificação (%)^a						
Dirigentes e quadros superiores	-	-	-	3,6	-	4,1
Quadros médios	-	-	-	0,9	-	0,3
Quadros intermédios	-	-	-	0,9	17,7	0,9
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	-	-	-	35,7	15,9	22,5
Trabalhadores semi-qualificados	-	-	-	54,5	31,7	71,9
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	2,7	33,5	0,3
Praticantes/aprendizes	-	-	-	1,8	1,2	-

^a A ausência de informação relativa ao número de trabalhadores promovidos por níveis de qualificação impede o cálculo deste indicador para os balanços sociais do primeiro triénio.

Retomando a avaliação do desempenho, o primeiro objectivo da conversa entre trabalhador e responsável directo

não é avaliar o desempenho individual por si só, mas sim, confrontar no bom sentido chefias e subordinados, de forma a estabelecer um diálogo construtivo, identificando ineficiências, propondo melhorias, traçando objectivos, no fundo, melhorar continuamente. (...) Esta avaliação é, em princípio, independente de qualquer promoção; no entanto, se se verificar uma progressão acima da média (instrução de serviço),

o responsável directo pode propor ao director de RH uma promoção. Trata-se de uma medida que revela a consciência de que a empresa necessita de colaboradores com espírito de iniciativa e sentido de responsabilidade, que dêem ideias, façam sugestões de melhoria, e que procurem de forma activa desenvolverem-se pessoal e profissionalmente (instrução de serviço), ao mesmo tempo que ignora as expectativas sociopsicológicas dos trabalhadores que, ao responderem aos objectivos da empresa, aspiram à recompensa do seu esforço. O departamento de RH dá à informação

notas de rodapé 73 e 81 do ponto 4.1 no capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados respectivamente nas categorias profissionais de “operadores de máquinas” e de “montadores de peças”.

⁷⁵ Cf. subponto 3.3.2 do capítulo 7.

recolhida um tratamento generalista de forma a diagnosticar grandes tendências, por exemplo, em termos de necessidades de formação, não procurando promover práticas que gratifiquem o desempenho laboral.

A conversa para a avaliação do desempenho, apesar de institucionalizada no seio da LUME, nem sempre é promovida pelos responsáveis directos, como se constata no caso da unidade de pré-montagem. Para combater esta atitude dos responsáveis, em determinado momento, por via das mensagens veiculadas no *software* de protecção dos ecrãs dos computadores, emite-se um aviso⁷⁶ em que se apela aos trabalhadores para tomarem a iniciativa de promover essa prática.

A resistência a este tipo de acções por parte do responsável da unidade de pré-montagem é um dos indicadores do modelo de gestão directa rígido que desenvolve ao liderar a sua unidade funcional, atitude que consideramos não ser facilmente ultrapassável por iniciativa dos trabalhadores. Ainda a propósito desta conversa, verifica-se que os restantes responsáveis directos em análise a utilizam, mas somente para avaliarem pontos fortes e fracos do desempenho dos trabalhadores, e não para efeitos de diagnóstico de necessidades de formação ou de recompensa do desempenho individual.

Deste modo,

a mobilidade é feita conforme as necessidades da empresa e também muito em função da postura dos responsáveis (...) que podem conseguir criar, com o nosso acompanhamento, condições para a mobilidade mas dentro da mesma secção (...) porque com as matrizes de qualificações que regulam a ocupação dos postos de trabalho, o processo é muito rígido e, portanto, nós também não temos muita liberdade de pegar numa pessoa, tirar daqui e pô-la para ali. Quer dizer, eu tenho uma matriz de qualificações para cada secção, (...) e eu não posso tirar uma pessoa aqui e metê-la ali, porque ela ali não está habilitada a trabalhar, mesmo que seja uma área muito parecida, ou seja, este processo é demasiado rígido,

conclui o director de RH, esclarecendo que estão a iniciar a implementação de um projecto designado de “policompetências” com objectivos vários, particularmente no domínio da flexibilização da ocupação dos postos de trabalho. Este é um projecto que se assume como um sistema integrado de gestão da formação. Para além de permitir fazer um diagnóstico de necessidades de formação e a sua avaliação de impacto, assuntos que serão retomados à frente, tem como objectivo promover a plurivalência dos trabalhadores. Todavia, não tem, até ao momento, prevista qualquer repercussão nas carreiras profissionais. Perspectiva-se apenas a emissão de “passaportes profissionais” que certificarão da possibilidade de ocupação de

⁷⁶ Pode ler-se o seguinte: Está em curso a entrevista anual de avaliação do desempenho e de desenvolvimento dos colaboradores. Se o teu director não toma a iniciativa, porque não tomas tu? (instrução de serviço).

postos de trabalho pertencentes à mesma família⁷⁷, agora em várias unidades funcionais. Trata-se de um projecto que, se por um lado colide com as exigências funcionais da matriz de qualificações impostas pelo grupo multinacional, que impõe desempenhos laborais demasiado restritivos como mecanismo de controlo da qualidade dos desempenhos, por outro, revela, outrossim, uma visão meramente utilitarista e economicista dos RH, ao não associar quaisquer medidas de reconhecimento simbólico ou pecuniário ao exercício da “policompetência”.

O cumprimento da pluralência pode constituir uma forte arma de resolução reactiva do absentismo, da rotatividade e da conseqüente necessidade de mão-de-obra de substituição, ao melhorar a capacidade de ocupação dos postos de trabalho e mesmo de resolução pró-activa, caso consiga promover, a partir da melhoria das competências, desempenhos laborais menos empobrecedores.

O absentismo e a rotatividade constituem, na opinião de todos os responsáveis directos, os dois grandes problemas que afectam o funcionamento das unidades funcionais que lideram. A leitura do quadro 6.15 dá conta destes dois fenómenos, cuja expressão tem desencadeado por parte do departamento de RH um conjunto de medidas no sentido de os combater.

Quadro 6.15

Movimentos dos RH

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de absentismo (%)	5	5	7	4,8	6,0	6,6
Taxa de saídas (%)	23,3	21,3	20,3	6,8	12,5	15,8

As medidas de diagnóstico em curso constam de dois inquéritos que visam medir os valores privilegiados no trabalho e a satisfação dos trabalhadores: um comum a todo o grupo multinacional, outro de carácter nacional. Neste último incluem-se parâmetros relativos à escolha e tipo de acesso à empresa, o que demonstra alguma preocupação, por parte dos dirigentes, com os processos de entrada na empresa que tivemos oportunidade de explicar. As razões de saída da LUME são também alvo de inquirição, procurando-se inventariar os motivos e as fontes de insatisfação. Paralelamente, estuda-se quantitativamente o absentismo

através de umas listagens informáticas que nos permitem definir os tipos de faltas, o número de faltas, se as faltas são remuneradas ou não, se são justificadas ou não, isto é, dizem tudo sobre as faltas. Isto é também uma ferramenta que utilizo com os chefes de secção, vou ter com eles às secções, apresento-lhes os resultados: identifico as pessoas, as faltas que deram e procuro que eles próprios me justifiquem aquelas faltas porque à partida eles sabem

⁷⁷ Remete para o conceito de ETED, nomeadamente proposto por Mandon (1991).

os motivos. Depois desta análise vou fazer um apanhado do porquê e só depois disto, vou falar com as pessoas. Este processo passa também pela afixação, em cada secção, de um ranking dos mais absentistas que também são os menos produtivos, mas ainda não o fizemos porque o método de apontar o dedo pode não ser o mais aconselhável para os absentistas selvagens.

E continua

porque para o outro temos soluções. Temos dois médicos, um de clínica geral e um outro de medicina no trabalho. As pessoas assim não precisam de faltar tanto ao trabalho (...) porque o médico de clínica geral está apto a passar o receituário, que é um dos motivos pelo qual as pessoas faltam ao emprego.

Conclui-se que o diagnóstico e o combate aos movimentos absentistas e de saídas dos RH é um dos alvos da política de emprego e de mobilidade da LUME. Vejamos como é que as restantes vertentes da gestão dos RH se articulam com este objectivo prioritário, que afecta grandemente o desempenho empresarial.

3.3.2. GESTÃO DA FORMAÇÃO

A formação é encarada como um importante factor para a prossecução dos objectivos da empresa, fazendo parte integrante da sua estratégia e do projecto futuro. A profissionalização desta área funcional data de 1996, momento a partir do qual se internalizam algumas funções que, desde 1990, eram garantidas por empresas externas. Estas mantêm-se a actuar apenas no domínio das candidaturas ao financiamento da formação, da preparação dos respectivos dossiers técnico-pedagógicos⁷⁸ e do seu funcionamento contabilístico, garantindo-se internamente as restantes tarefas inerentes a uma actividade formativa intensa, nomeadamente, o planeamento e a concepção da formação, o diagnóstico de necessidades, o contacto com as entidades formadoras e formadores, o apoio documental, a organização logística, a selecção de trabalhadores, entre outras. O quadro 6.16 demonstra exactamente esta apetência da LUME para a formação a partir dos últimos anos da década de 90⁷⁹, em contraste

⁷⁸ Nestes, por cada acção de formação co-financiada consta informação relativa aos seguintes aspectos: conteúdos programáticos (módulos, horas por temas, objectivos, etc.); cronograma semanal; nomes das pessoas inscritas e das que finalizam a acção; assiduidade e número de horas de formação frequentadas por dia e mês; *curriculum vitae* dos formadores; identificação dos formandos (nome, morada, idade, sexo e escolaridade); folha de presenças, por sessão e módulo; sumário por sessão; avaliação do formando (avaliação da formação e do formador); avaliação do formando (avaliação sumativa; avaliação qualitativa em que se avalia o interesse, a capacidade de aprendizagem, a pontualidade, a emotividade e a sociabilidade do formando); certificado de participação com conteúdo do curso discriminado; manuais utilizados.

⁷⁹ As elevadas percentagens verificadas nas taxas de participação em acções de formação resultam da dupla

com o que se passava no triénio anterior, em que a taxa de participação em acções de formação é muito menor e se limita à formação externa, modalidade que, no último triénio, quase desaparece em benefício da formação interna (quadro 6.16). De facto, a incidência da formação atinge o seu valor mais elevado em 1998, com 51,67 horas de formação por trabalhador, diminuindo nos anos seguintes para cerca de metade de horas, ainda que nitidamente distanciada das ínfimas horas de formação per capita do primeiro triénio (quadro 6.16). Da mesma forma, se durante este triénio o grande alvo da formação eram os quadros (dirigentes, superiores, médios e intermédios), no triénio seguinte regista-se um alargamento da actividade formativa a todos os trabalhadores, com excepção dos praticantes/aprendizes (quadro 6.16). Permanecem, porém, as tendências reprodutoras ao serem os trabalhadores enquadrados no topo da ENQ que apresentam igualmente as taxas de frequência de formação mais intensas. Saliente-se, contudo, no último ano em análise uma diminuição da quota parte das despesas com formação no total das despesas de pessoal, o que encontra correspondência, de um modo genérico, ao nível dos restantes indicadores, pelo que se pode eventualmente estar face a uma tendência de quebra do investimento formativo.

Quadro 6.16
Formação profissional

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de participação em acções de formação profissional (%)	2,3	3,2	3,9	145,0	210,3	152,2
Taxa de participação em acções de formação profissional internas (%)	-	-	-	127,3	199,5	141,0
Taxa de participação em acções de formação profissional externas (%)	2,3	3,2	3,9	17,7	10,8	11,5
Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)	0,9	13,4	4,0	51,7	27,7	23,2
Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas formação profissional^a (%)	-	-	-	19,3	43,5	72,4
Taxa de participação em acções de formação profissional por níveis de qualificação (%)						
Dirigentes e quadros superiores	-	20,0	9,1	309,3	401,9	256,0
Quadros médios	33,3	30,0	-	185,0	821,1	271,1
Quadros intermédios	-	-	26,7	635,7	281,8	155,6
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	3,2	3,6	11,1	175,8	250,7	164,2
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	-	0,4	-	88,6	149,3	121,8
Praticantes/aprendizes	-	-	-	-	-	-
Quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)	0,4	2,5	1,3	3,1	3,0	2,0

^a Não foi possível calcular este indicador para os balanços sociais do primeiro triénio dado não disporem de informação relativa ao número de horas não trabalhadas por formação profissional.

contagem dos indivíduos. O balanço social deveria contabilizar apenas uma vez o trabalhador que participa em duas ou mais acções de formação, na medida em que a unidade de referência é o trabalhador, o que não acontecendo impõe os efeitos de dupla contagem.

O plano formativo da LUME é concebido para um triénio, sendo ajustado e rectificado anualmente, de acordo com um orçamento específico definido pela administração e com a possibilidade de recurso a financiamentos comunitários. É elaborado a partir dos resultados das conversas de avaliação do desempenho e do sistema integrado de gestão da formação (base do projecto das policompetências)⁸⁰, bem como das conversas que a responsável pela formação estabelece com os responsáveis directos, recorrendo-se para o efeito a uma multiplicidade de técnicas específicas de avaliação das necessidades de formação. Depois, o plano é fornecido aos responsáveis directos de cada unidade funcional no sentido de o divulgarem, sendo afixado nos placares gerais da fábrica e também nos de cada uma das unidades funcionais.

A concepção da formação, respectivos programas e conteúdos é partilhada entre serviços externos especializados em actividades de formação e trabalhadores internos da LUME – alguns detentores do certificado de aptidão pedagógica (CAP) pela frequência do curso de formação pedagógica de formadores proporcionada internamente, outros especialistas em determinadas funções –, frequentemente em articulação com os responsáveis directos. Os programas e conteúdos assumem um formato estandardizado de catálogo (como é o caso da formação em informática ou em línguas), sendo este muitas vezes adaptado às necessidades formativas específicas (de que é exemplo as duas acções do PRONACI já referidas). Outras acções, sobretudo as dirigidas ao núcleo operacional, são concebidas internamente. Também os formadores são diversificados, uns internos, outros externos,

⁸⁰ Uma metodologia implementada a partir de 2000 procura uma melhor adaptação do plano de formação às carências reais do desempenho, através de uma análise dos desvios entre desempenho real e desempenho esperado. A análise dos desvios é realizada para cada trabalhador em três grandes áreas do desempenho, a saber: técnico-profissional, qualidade e sociocomportamental. Pressupõe um trabalho conjunto entre departamento de RH e responsáveis directos ou de turno, na definição das tarefas de cada categoria profissional em cada uma das áreas do desempenho, na determinação do desempenho esperado e na avaliação do desempenho real de cada trabalhador. A partir da análise dos desvios entre estes últimos, definem-se as acções e os conteúdos de formação. Após realizada, avalia-se o seu impacto através de um conjunto de indicadores definidos entre o departamento de RH e os responsáveis directos. O objectivo último deste projecto é formar trabalhadores de nível 1 que detêm os conhecimentos básicos ou experiência mínima para a execução da tarefa; trabalhadores de nível 2 que, para além dos conhecimentos básicos ou experiência mínima, detêm conhecimentos complementares, aptidão e experiência para completar a execução da tarefa de forma autónoma (sem ajuda); trabalhadores de nível 3 que devem ter conhecimentos, capacidades e experiência suplementares de desempenho das tarefas. Devem apresentar capacidade para resolver com eficácia os problemas que surgem. Estes últimos são os “policompetentes” detentores dos “passaportes profissionais” mais latos (instrução de serviço).

predominando, no entanto, estes últimos, particularmente os formadores especializados em áreas de competências específicas.

Todas as acções de formação, mesmo as de mais curta duração, são seguidas da emissão de um diploma e alvo de acções de acompanhamento por parte da responsável da formação, de forma a promover-se a motivação dos trabalhadores, fundamentalmente no caso das acções que funcionam em horário pós-laboral, as quais não são minoritárias. Contudo, e voltando à observação do quadro 6.16, verifica-se que em 1999 e 2000 é significativo o número de horas de formação que correspondem a horas não trabalhadas.

A selecção dos trabalhadores operacionais para a frequência de acções de formação é feita pelos responsáveis directos, tendo por base os resultados da conversa anual efectuada. Os trabalhadores podem propor-se autonomamente, o que acontece com pouca frequência – a maior incidência surge nas áreas de línguas, informática e cursos específicos sobre a tecnologia dos produtos fabricados, embora nem sempre estas adesões voluntárias sejam aceites. Explica a responsável da formação que

nas línguas é mais complicado, porque aí temos custos, e a pessoa não precisa do inglês ou do alemão para poder evoluir no posto de trabalho (...), mas se for um curso de área técnica, cujo horário seja compatível com o horário de trabalho, só se for necessário é que nós temos que falar com a chefia, para ela formalizar o pedido. Se for perfeitamente possível satisfazer essa necessidade de formação, sem despesas acrescidas, e se isto estiver perfeitamente ao alcance do formando e for perfeitamente lógico ele fazer essa formação, não é necessário o responsável de área ter conhecimento, só se de facto for em horário laboral. Nas informáticas, também damos essa hipótese aos operadores para fazerem essa formação, apesar deles não a utilizarem (...); na fábrica existem alguns computadores, mas eles utilizam muito aqueles sistemas pré-definidos, não têm que fazer tabelas, folhas de cálculo.

Só em casos excepcionais, os aprendizes/praticantes ou trabalhadores temporários são convocados para a frequência de acções de formação, dando-se prioridade aos trabalhadores contratualmente vinculados à LUME. Veja-se no quadro 6.16 a ausência, em ambos os triénios em análise, de frequência de formação por parte dos aprendizes/praticantes estatutariamente vocacionados para estas actividades.

Recentemente, numa experiência piloto no âmbito do sistema integrado de gestão da formação, iniciou-se um processo de avaliação do impacto das acções de formação nas unidades funcionais produtivas, a partir de um conjunto de indicadores⁸¹ definido pelo departamento de RH em conjunto com os responsáveis directos. Até então, a avaliação da

⁸¹ São exemplos de indicadores de avaliação de impacto das acções de formação dirigidas ao núcleo operacional: o absentismo, o trabalho suplementar, os acidentes de trabalho, a sucata, as recuperações, a paragem das máquinas, a reparação das máquinas, a quantidade produzida hora/homem.

formação era realizada pelos responsáveis directos de uma forma meramente empírica e com um carácter qualitativo.

São cinco as grandes modalidades formativas dirigidas para o núcleo operacional da LUME: (i) a formação de acolhimento; (ii) a formação de iniciação profissional; (iii) a formação no posto de trabalho; (iv) o ensino recorrente; (v) a formação orientada para a qualificação e aperfeiçoamento profissionais. As três primeiras modalidades são as que abrangem um maior número de trabalhadores. O ensino recorrente é pouco procurado. As restantes acções são mediocrementemente frequentadas pelo núcleo operacional e quase exclusivamente por trabalhadores a exercerem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação. Retenhamos a nossa atenção em cada uma destas modalidades.

A frequência da formação de acolhimento resulta de uma imposição do grupo multinacional, sendo obrigatória para qualquer trabalhador directo ou indirecto que entra na LUME. Com uma duração de 8 horas, incide sobre as temáticas da qualidade, higiene e segurança, ambiente e responsabilidade civil e engloba uma visita às instalações fabris. Devido às severas disposições legais sobre a responsabilidade civil dos produtores deste tipo de produtos, os trabalhadores frequentam, de dois em dois anos, uma acção de reciclagem em responsabilidade civil, de modo a estarem conscientes das consequências que pode acarretar a saída da cadeia produtiva de um produto defeituoso. De duração ultra-curta (4 horas e meia), é uma formação sempre realizada em horário laboral.

A formação de iniciação profissional integra-se no plano de formação com uma periodicidade aproximadamente mensal⁸², numa perspectiva de “oficina-escola” capaz de garantir a integração profissional de jovens à procura de primeiro emprego. Com o objectivo de promover a polivalência dos desempenhos dos formandos, os conteúdos programáticos ministrados são amplos, incluindo a transmissão de saberes teóricos, procedimentais e relacionais. Estes últimos apresentam uma carga horária intensa, abrangendo módulos de sensibilização para o funcionamento da indústria, para a higiene e segurança, para o meio ambiente e para a qualidade total. Os formandos são socializados no sentido de fazer

o planeamento de tarefas inerentes à sua actividade, definir em grupo os modos operatórios relativos aos processos de fabrico, tomar decisões e resolver situações de conflito em equipa e efectuar um autocontrolo das tarefas executadas. (...) [Procura-se] estimular a autonomia, a criatividade, o auto-controlo e a comunicação, mediante a prática do ciclo demming (instrução de serviço),

⁸² No ano 2000 realizaram-se 7 cursos de formação inicial com uma duração de 160 horas cada (nota da organização).

preparação esta que colide, em nossa perspectiva, com o tipo de organização do trabalho a que estes trabalhadores vão estar submetidos no quotidiano da fábrica e com o tipo de desempenho laboral que lhes vai ser solicitado. Como refere um dos responsáveis pela formação do núcleo operacional com experiência de liderança e trabalho fabril,

(...) uma das coisas com que eu não concordava nesse curso, que eu manifestei ao director de RH (...) nessa altura – ainda estava eu a chefiar as linhas –, era não ter a componente prática (...) porque mesmo assim os miúdos vinham da escola, era o primeiro emprego, enquanto estavam lá em cima em sala, dois meses e meio, era tudo muito bonito. (...) depois chegavam cá em baixo e estranhavam, e então tínhamos muitos que ao fim de dois dias [de trabalho] iam-se embora, uns diziam que não se adaptavam, outros nem sequer diziam nada e pura e simplesmente deixavam de aparecer.

No mesmo sentido opina uma das responsáveis pela formação,

a duração desta formação teórica e prática simulada era muito longa para dar resposta às nossas necessidades de integração no posto de trabalho e, dado que muitas vezes tínhamos que interromper estes cursos, o que era bastante frustrante para as pessoas e para nós que estávamos a coordenar a formação, resolvemos acabar com esta formação longa, que às vezes criava até alguns vícios (...), e depois tinham um grande choque quando iam para o posto de trabalho, não iam preparados porque tinham estado dois meses e meio como bolseiros a ganhar uma boa bolsa, mas tinham pouca prática.

E prossegue afirmando,

agora a formação é de um mês em sala, onde recebem toda a informação sobre responsabilidade civil, qualidade, segurança, as regras internas da empresa e do grupo. Aprendem também como funcionam os dois produtos. Têm possibilidades de ver desmontá-los, ver como é que ele funciona, írem à fábrica várias vezes (...), depois vêm cinco tardes à fábrica, em que vêem o funcionamento real do produto. Ficam num posto e ao fim da segunda ou terceira tarde, alguns fazem pequenas montagens (...) aqueles que gostam mais e se mostram mais interessados. No final desses cinco dias são avaliados (...) e depois são incorporados nas secções para onde (...) têm perfil, porque durante esse tempo dá para verificar em termos de perfil, qual será o melhor sector onde eles podem ser encaixados.

De facto, a formação de iniciação profissional sofreu recentemente um encurtamento de modo a evitarem-se aqueles disfuncionamentos. O período de formação em sala de aula decorre no primeiro mês; a formação no posto de trabalho ocorre, previsivelmente durante o mês e meio seguinte. Previsivelmente, porque cumpridos os requisitos da formação no posto de trabalho, o trabalhador assume, frequentemente, funções laborais num posto de trabalho nas mesmas condições de qualquer outro, visto considerar-se concluída a fase de formação nuclear. Esta opção de diminuição da duração da formação em sala revela-se mais adequada às necessidades de integração rápida de mão-de-obra e mais bem sucedida, dado o menor número de demissões verificado aquando da passagem para o posto de trabalho – todavia

continuam a ser numerosas e a revelar sinais de desafeição dos jovens face ao trabalho industrial.

A formação no posto de trabalho é uma prática instituída na LUME e que goza de maior prestígio entre os responsáveis directos. Surge associada à formação de acolhimento formal em sala de aula, na medida em que se posiciona como modalidade imprescindível de acesso a um posto de trabalho ou de mudança de posto, obedece a procedimentos rigorosos e tem uma duração de 72 horas, distribuídas por três fases. Nas primeiras 24 horas de formação, o responsável pela formação explica as principais tarefas a executar e o modo operatório. Segue-se uma fase em que o trabalhador executa já algumas tarefas em simultâneo com o responsável pela formação, sob a responsabilidade e a supervisão deste. Na fase final, o trabalhador executa e é responsável por todas as tarefas, dispondo do apoio pontual do responsável pela formação com o qual dialoga. O responsável pela unidade funcional da montagem final, caracteriza este processo formativo da seguinte forma:

são 9 dias, às vezes menos..., nos primeiros o operador só vê como se executa, depois já faz algumas tarefas mas com ajuda, e depois já é ele que faz e o colega inspecciona.

O ensino recorrente na LUME é organizado por via de um protocolo com uma escola do ensino básico e secundário. Iniciaram-no com o ensino básico, primeiro e segundo ciclo e depois o terceiro ciclo e, recentemente, tem funcionado, por unidades capitalizáveis, o 10º, 11º e 12º nas áreas da electrotecnia e do desenho de construções mecânicas. O horário de funcionamento, a partir das 17:10, limita a frequência aos trabalhadores integrados em horário normal, para além de anualmente apenas se arrancar com uma única turma, cujo ano de escolaridade depende do número de candidatos inscritos. Estas duas condições associadas ao desgaste físico e intelectual de uma actividade educativa prosseguida após o exercício da actividade de trabalho, limitam o número de trabalhadores que se propõe frequentar este tipo de ensino, tornando a sua procura muito restrita.

A formação orientada para a qualificação e aperfeiçoamento profissionais abrange acções de duração diversificada, desde as mais curtas na área da qualidade, às mais longas dirigidas aos trabalhadores afectos a actividades de trabalho qualificadas, particularmente aos integrados no domínio de tarefas de maquinaria.

Apesar da tónica acentuada na formação por parte da LUME, os responsáveis directos manifestam-se reticentes relativamente à formação ministrada em sala de aula baseada numa escolarização da aprendizagem ou em práticas simuladas, preferindo a formação no posto de trabalho. Esta apreciação remete para uma concepção de aprendizagem que, tal como veremos

adiante com os trabalhadores⁸³, tende a realçar a importância do contacto com o trabalho concreto. No caso da unidade funcional da maquinação, o responsável directo privilegia a aprendizagem do posto de trabalho específico que os trabalhadores ocupam. Os responsáveis directos das unidades funcionais da montagem destacam a aprendizagem sobre o funcionamento da unidade e sobre todos os seus postos de trabalho, apesar de, contraditoriamente a este postulado formativo, os responsáveis directos acusarem os seus trabalhadores de falta de visão do conjunto da empresa e do processo produtivo. Dentro da perspectiva de valorização da aprendizagem pela prática, colmatar as carências *qualificacionais* dos trabalhadores passa, segundo a opinião dos responsáveis directos, fundamentalmente, por uma formação prática e interactiva, concretizável através quer da resolução de problemas, quer da colaboração com toda a unidade funcional e com os colegas de trabalho mais experientes.

Em consonância com esta concepção de aprendizagem, os responsáveis directos afirmam não adoptar uma atitude de encorajamento dos seus subordinados à formação, tendendo a privilegiar a aprendizagem prática de carácter informal, quer porque desconfiam da qualidade e das dinâmicas de funcionamento da formação profissional, no caso do responsável pela unidade de maquinação, quer porque consideram que o desempenho laboral dos trabalhadores não exige aquele tipo de requisitos formativos, no caso dos responsáveis pelas unidades de montagem. Apesar do cepticismo reinante, o responsável directo da pré-montagem é o único absolutamente desencorajador da frequência formativa, sendo esta aconselhada aos trabalhadores da unidade funcional da montagem final, sempre que esteja em causa uma situação promocional e aos trabalhadores da unidade de maquinação para colmatar algumas deficiências escolares, nomeadamente através da

formação específica aos postos de trabalho, formação de qualidade, formação comportamental e formação informática (responsável directo da unidade de maquinação)

Vale a pena reiterar que, apesar da política de formação na LUME ser inquestionavelmente ambiciosa, é profundamente segregadora e elitista, em consequência do seu cariz funcionalista, na medida em que se posiciona unicamente ao serviço da prossecução dos desempenhos empresariais.

⁸³ Cf. subponto 3.1 do capítulo 8.

3.3.3. GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

Dois princípios regulam a política de remuneração da LUME: por um lado, o acompanhamento dos mecanismos de mercado de trabalho, regulado pela lei da oferta e da procura, com o objectivo de reter os RH necessários; por outro, a gestão, por imposição do grupo multinacional, da massa salarial de modo a esta não exceder determinado valor do volume de vendas, o que, como já foi referido, tem sido cumprido por acção do director de RH, que procura não ultrapassar, nos últimos anos, o tecto dos 10%.

Submetida a estes princípios, a LUME manifesta uma evolução positiva nos salários base e nas remunerações médias auferidos pelos trabalhadores que são, no entanto, acompanhados por um aumento das disparidades salariais, como se pode observar pela análise do leque salarial (quadro 6.17). Do primeiro triénio para o segundo, o leque salarial líquido mais que duplica. Se atendermos apenas aos salários base líquidos, excluindo os 5% mais elevados e os 5% mais baixos, a disparidade salarial é menor, pois apesar do leque salarial interpretativo aumentar durante os últimos anos do primeiro triénio, sofre um decréscimo para cerca de metade do seu valor no segundo, o que nos demonstra alguma preocupação com a redução das disparidades salariais no seio da LUME. No mesmo sentido, se posiciona a carga salarial que tem vindo a sofrer um crescimento, triplicando, desde a compra da empresa pelo grupo multinacional até ao ano 2000, o que revela um aumento das despesas gerais com pessoal no VAB. Para tal contribui decisivamente o crescimento do efectivo da LUME, não acompanhado por um correspondente aumento de produtividade.

Quadro 6. 17

Remunerações directas e indirectas (total anual)

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Ganho (€)	742.485,61	1.353.847,23	2.397.013,20	10.553.401,30	11.500.503,79	11.530.566,34
Salário base médio (€)	2.902,97	3.234,08	3.410,35	6.776,97	7.388,49	6.882,21
Remuneração média (€)	4.291,83	4.817,96	5.188,34	12.314,35	11.735,21	10.406,65
Leque salarial líquido	14	8	11	21,90	25,46	28,07
Leque salarial interpretativo	3	4	6	3,42	3,16	3,04
Carga salarial (%)	10,0	19,0	18,0	30,5	27,6	30,5
Benefícios sociais per capita (€)^a	100,91	62,13	172,14	148,42	106,89	103,58
Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com pessoal (%)	2,4	2,3	3,3	0,9	0,7	0,7

^a Corresponde às rubricas definidas como "protecção social complementar" do balanço social (Decreto-lei n.º 9/92. D.R. I Série-A. (92.01.22) 439-441).

A remuneração directa fixa do núcleo operacional é orientada pela grelha de classificação salarial construída com base nas negociações sectoriais, sendo objecto de alguns ajustamentos internos decorrentes do funcionamento do mercado de trabalho e dos objectivos da empresa. Em consequência, os salários são ligeiramente superiores aos salários mínimos estipulados na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial, como explica o director de RH:

nós temos um tecto inicial de entrada que é baixo, (...). Isto originou que hoje em dia tenhamos uma população bastante jovem por força disso, porque vem directamente da escola: para eles a remuneração é razoável, para o chefe de família não, já é complicado.

Ao encontro desta perspectiva vai a opinião dos responsáveis directos das unidades funcionais em análise, que consideram os salários dos trabalhadores inferiores àquilo de que necessitam para viver, recorrendo por isso a formas de compensação pelo recurso ao trabalho suplementar e a actividades complementares. As primeiras adquirem uma expressão significativa no seio da LUME, como se pode visualizar no quadro seguinte. Os trabalhadores manifestam-se disponíveis para este tipo de actividades e declaram mesmo uma preferência pela sua execução aos sábados na medida em que, como explica uma trabalhadora,

à semana não posso, tenho a casa, mas ao sábado já dá e compensa mais do que fazer horas num dia normal porque assim temos subsídio de almoço (entrevistado n.º 25),

Quadro 6.18

Tempo de trabalho

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
Taxa de trabalho suplementar (%)	5,4	7,0	7,2	10,5	4,4	5,8

O exercício de trabalho suplementar é também um indicador do mérito detido pelos trabalhadores na sua unidade funcional e do reconhecimento que os responsáveis directos lhes conferem. Ser solicitado para este tipo de trabalho é sinónimo de um bom desempenho laboral e os trabalhadores sentem-se reconhecidos por esse facto. Para além disso, as remunerações provenientes do seu exercício, bem como do subsídio de turno (incluindo do trabalho nocturno)⁸⁴ representam um acréscimo substancial ao salário base. Veja-se no quadro

⁸⁴ O novo código do trabalho, que entrou em vigor em 1 de Dezembro de 2003, altera o artigo 29.º (noção do trabalho nocturno) do decreto-lei n.º 409/71, de 27 de Setembro. Com efeito, aquela disposição, no seu n.º 3, determinava que Na ausência de fixação por convenção colectiva, considera-se período de trabalho nocturno o compreendido entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte. O actual regime, consagrado no art.º 192.º, n.º 3 do novo código de trabalho aprovado pela lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, dispõe que Na ausência de fixação por instrumento de regulamentação colectiva, considera-se período de trabalho nocturno o compreendido entre as 22 horas de

6.17 a diferenciação entre os valores do salário base médio e os da remuneração média, estes últimos bem superiores àqueles, ainda que se detecte uma tendência ligeira para a atenuação de tais disparidades.

Os aumentos salariais anuais tendem a ser aplicados de forma equitativa a todos os trabalhadores, procurando acompanhar-se a política de rendimentos nacional. Porém, a partir do ano 2000, decorrente de uma dinâmica do mercado local de trabalho sem reservas de mão-de-obra, procederam à rectificação dos níveis salariais mais baixos com aumentos ligeiramente superiores, ponderados com a taxa de absentismo. O director de RH explica que

o aumento salarial de 2001 é em duplicado para as pessoas que tiverem uma baixa taxa de absentismo. As pessoas que apresentem absentismo elevado terão um aumento de 3,71% – é o aumento definido pelo Estado a nível nacional; para os restantes é ajustado de acordo com o absentismo até um máximo de 6%. Para quem recebe ordenado entre os 80 a 100 contos vai ter um aumento de 6%-7%, tendo em conta os ajustamentos com o absentismo. Tal medida evita que estes trabalhadores fiquem a auferir salários idênticos aos que entram de novo por via do trabalho temporário.

A proposta de aumentos salariais anuais do núcleo operacional, balizada pelo tecto limite fixado pela administração, é da responsabilidade dos responsáveis directos de acordo com a avaliação do desempenho de cada trabalhador. Esta proposta é depois aferida pelo departamento de RH de acordo com a taxa de absentismo registada. Os responsáveis directos das unidades funcionais de maquinação e da montagem final tendem ainda a recompensar de forma pecuniária o desempenho dos trabalhadores, sugerindo ao director de RH a alteração de categorias profissionais e o conseqüente acréscimo salarial, tentando, por esta via, flexibilizar as práticas de gestão das remunerações salariais directas. Esta não é a opção tomada na unidade de pré-montagem, onde o responsável directo opta por promover os trabalhadores à ocupação de funções mais qualificadas, com o alargamento do número de postos de trabalho

um dia e as 7 horas do dia seguinte. Esta disposição no novo código de trabalho deverá ser articulada com o disposto no art.º 11º da lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto a qual salvaguarda os direitos do trabalhador que tenha prestado, nos 12 meses anteriores à publicação do código do trabalho, pelo menos cinquenta horas entre as 20 e as 22 ou cento e cinquenta horas de trabalho nocturno depois das 22 horas mantém o direito ao acréscimo de retribuição sempre que realizar a sua prestação entre as 20 e as 22 horas. Do exposto podemos concluir que futuramente, haverá trabalhadores, que não estarão abrangidos pelo art.º 11º, e em consequência, só lhes será aplicado o disposto no art. 192º do código do trabalho. Assim sendo, os trabalhadores do turno da tarde (14:00 – 22:30) poderão deixar de auferir o acréscimo de retribuição devido por trabalho nocturno entre as 20:00 e as 22:00.

ocupados na matriz de qualificações, sem qualquer impacto remuneratório, o que indicia uma menor sensibilidade deste último nas práticas de gestão dos seus subordinados.

Deste modo, ainda que muito limitada por directivas gerais aplicadas a toda a empresa, esboça-se uma tendência para a individualização das remunerações do núcleo operacional ao procurar-se recompensar a assiduidade (dependente de uma aferição formal pelo departamento de RH) e o mérito individual (dependente do modelo de gestão directa praticado pelos responsáveis). Refira-se a este propósito que a coordenadora do CIP, com o apoio dos quadros da área produtiva, propôs associar compensações financeiras aos projectos de melhoria contínua em que os operacionais participam, deparando-se com a resistência da parte da direcção de RH e do conselho de administração que as inviabilizaram. No mesmo sentido, verifica-se que, apesar de se apelar ao trabalho em equipa, não há qualquer forma de retribuição colectiva para os trabalhadores do núcleo operacional, sendo o único beneficiário do desempenho das unidades funcionais o responsável directo. A gestão por objectivos, associada às reestruturações postas em curso no domínio dos modelos de gestão directa, implica que, para além de uma remuneração fixa, os responsáveis directos recebam uma remuneração variável de acordo com os objectivos de produtividade e de qualidade atingidos, os quais dependem directamente do desempenho dos trabalhadores.

A gestão das remunerações operárias tem, no entanto, um carácter acentuadamente individual, que ignora o contributo integrado dos trabalhadores para o desempenho das unidades funcionais, apesar de se fazer constantemente a apologia ao trabalho de equipa. Esta, não é, contudo, mais do que a justaposição de trabalhadores atomizados que contribuem individualmente para o resultado da unidade.

No domínio das remunerações colectivas, o desempenho empresarial vem sendo premiado, de dois em dois anos, desde 1995. Abrangendo a totalidade dos assalariados constava, inicialmente, da atribuição de um 14º mês de valor correspondente ao salário base. Todavia, na última edição, em 1999, o prémio foi ponderado de acordo com a avaliação do mérito individual e do absentismo, na óptica da postura que, entretanto, seria seguida para os aumentos salariais anuais. Os trabalhadores referem-se

às amêndoas da Páscoa. Deram em 1995, 1997, 1999 e agora estamos à espera este ano, mas não é certo (entrevistado n.º 4).

Não se trata de um sistema igualitário de retribuição do desempenho empresarial, na medida em que os trabalhadores com menos de 3 meses de integração na empresa ficam excluídos desta remuneração variável e os que apresentam uma antiguidade entre os 4 e os 24 meses recebem uma quantia proporcional ao período de inserção na empresa.

Ausentes para o núcleo operacional estão quaisquer tipos de benefícios sociais ou de complementos de remuneração, que são no entanto comuns entre os quadros dirigentes. A análise do quadro 6.17 demonstra exactamente a fraca importância assumida pelas despesas em benefícios sociais no total das despesas com os RH, para além de estas se apresentarem em retração do primeiro para o segundo triénio.

3.3.4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA PARTICIPAÇÃO

O subsistema da comunicação e da participação da gestão dos RH beneficia do programa CIP, em que a partilha de informação e a troca de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e a participação dos trabalhadores constituem ferramentas centrais. Porém, a intensidade com que se produz informação na LUME não corresponde necessariamente à sua troca. Muitas vezes, é emanada pelos níveis hierárquicos superiores, em sentido unidireccional e descendente, sendo menor o fluxo de informação em sentido ascendente. Existem, contudo, algumas tentativas, nem sempre bem sucedidas, de produzir informação na base e comunicá-la ao topo.

Com objectivos de melhoria da comunicação grupal no interior das unidades funcionais lançou-se o projecto dos “cantos de comunicação”. Insere-se numa filosofia do grupo multinacional, cuja mensagem principal é executar rapidamente. Aumentar o lucro através da qualidade, inovação e orientação para o cliente – com o máximo de rapidez! (nota da organização). Cria-se para este projecto, em cada unidade funcional, uma infra-estrutura vocacionada para a comunicação⁸⁵ e cada responsável directo é autónomo na gestão e aplicação do mesmo, adaptando-o às suas características.

Na unidade funcional da maquinaria, o “canto da comunicação” tem vindo a consagrar-se como um espaço privilegiado de discussão. O responsável criou grandes equipas que reúnem, rotativamente, uma vez por semana num dia fixo para levantarem problemas, identificá-los e discuti-los. Trata-se de uma reunião muito rápida, antes do início da laboração de cada turno, em que os trabalhadores expõem os problemas, o responsável informa sobre as acções postas em curso ou não em consequência dos problemas diagnosticados na sessão

⁸⁵ A infra-estrutura é composta por novos placares de cor diferente aos já existentes, uma mesa com diâmetro reduzido e alta de suporte às reuniões entre trabalhadores e responsáveis directos, *dossiers* para registo das comunicações trocadas, bem como folhetos de divulgação do projecto. Nestes constam, para além das responsabilidades dos trabalhadores do núcleo operacional, um calendário com marcação de férias, feriados e dias úteis, um calendário do campeonato da I liga de futebol e um número verde para contacto dos trabalhadores.

anterior, cabendo-lhes igualmente a responsabilidade de canalizarem os pedidos de auxílio para os departamentos ou unidades funcionais especializadas. Na unidade de montagem final, as reuniões são diárias e sem a participação dos trabalhadores. O responsável directo e o director fabril reúnem com os responsáveis de turno que expõem os problemas. Estes são os porta-vozes formais dos trabalhadores, sem que tenha, no entanto, existido, qualquer explicitação junto destes sobre a nova possibilidade de os responsáveis serem as suas “cadeias” de transmissão da informação. Maior dificuldade de adesão ao projecto apresenta a unidade funcional de pré-montagem, onde o responsável directo tem resistido à sua implementação. Justifica a sua atitude afirmando:

Não concordo que tenham andado a correr para instalar os cantos da comunicação em todas as secções para estarem prontos quando foi a auditoria do grupo, ainda não se tinha falado com os trabalhadores, nem conosco e já tínhamos aqui tudo posto. (...) Quando noutras situações as pessoas põem os problemas e não se dá continuidade a nada, não se dá continuidade aos que as pessoas dizem... As pessoas desanimam logo e nós também (responsável directo da unidade de pré-montagem).

A adesão diferenciada dos responsáveis directos ao projecto dos “cantos de comunicação” é, entre outros aspectos, reveladora da importância atribuída às práticas de comunicação e de participação nos seus modelos de gestão directa. Nesta dimensão analítica, a unidade de maquinação é a que mais se aproxima de um modelo de gestão flexível, ao qual se opõem os modelos de gestão implementados nas unidades de montagem. Nestas, o responsável directo da pré-montagem ao recusar o projecto (ainda que por razões cuja validade não se questiona) revela a adopção de um modelo de gestão mais rígido do que a responsável pela unidade de montagem final que, apesar de não promover a participação dos trabalhadores, dá voz aos seus representantes.

Como já se referiu, a visualização é no CIP um elemento central ao assegurar a divulgação de informação organizacional. Criou-se para o efeito um desdobrável de divulgação do projecto, acções de publicitação do mesmo⁸⁶, uma sala completamente envidraçada no centro da fábrica para acolher as diversas reuniões que enformam os projectos, as caixas de sugestões, os placares dispostos por toda a empresa.

⁸⁶ Com este objectivo, organizou-se uma semana de divulgação do programa baseada num conjunto de acções, tais como: um levantamento sobre as noções que os trabalhadores operacionais tinham acerca deste tipo de acções, uma vez que a empresa tem vindo a aplicar, desde 1993, alguns instrumentos orientados para a “melhoria contínua”; folheto de divulgação construído a partir das respostas ao referido questionário; apresentação do programa CIP com a utilização dos espaços comuns da fábrica para a afixação de cartazes de divulgação que, diária e sucessivamente, apresentavam os “princípios do CIP”, as “ferramentas do CIP”, as aplicações do CIP na LUME, as “vantagens de aplicação do CIP” e “os próximos passos do CIP”.

Os placares são colocados em espaços comuns destinados a divulgar informação estratégica da empresa, bem como informação sobre o CIP. Os placares que contêm informação específica situam-se no interior de cada departamento ou unidade funcional. A ideia que se pretende veicular é a de transparência, abundando as acções no sentido da divulgação e da publicação. Os placares gerais do CIP destinam-se a divulgar objectivos atingidos e a identidade dos “ganhadores” das diferentes acções implementadas. Estão recheados de: cartazes enormes, fotografias legendadas, fotografias de equipas de projecto, fotografias individuais demonstrativas dos contributos personalizados registados em letra de formato gigante, cores e ícones com uma simbologia própria. Outros placares gerais detêm informações sobre a empresa com objectivos informativos: recrutamento interno, equipa de segurança, plano de formação, admissão de trabalhadores, recrutamento para cursos de formação inicial e respectivos requisitos. Nos placares específicos, encontram-se afixadas informações diversas quer produzidas internamente, quer por diferentes departamentos específicos, nomeadamente acerca dos níveis de satisfação do cliente interno, atrasos na entrega ao cliente interno e externo, reclamações internas e externas, absentismo, manutenção de equipamento (número de pedidos de intervenção em máquinas paradas, número de pedidos mal elaborados), bem como sobre os principais problemas encontrados na semana ou mês em curso. São editados num formato de letra enorme com objectivos de mobilização correctiva e consequente melhoria de resultados.

Está-se face a uma produção intensa de informação formal, de carácter funcional e mais raramente estratégica, de acordo com normas previamente definidas – relatórios, ordens de serviço, reuniões, tabelas e gráficos –, pelo que existe sempre em cada departamento e unidade funcional trabalhadores cujas funções ficam unicamente adstritas à recolha e tratamento da informação e respectiva comunicação segundo os guiões previstos. Existem igualmente “centros nevrálgicos” que funcionam como fontes de informação imprescindíveis à actividade da empresa, pelo tratamento que conferem à informação específica proveniente das diferentes fontes, unidades e departamentos, de que é exemplo o já referido sistema de informação para a qualidade.

Relembre-se que o CIP desencadeou igualmente maiores fluxos de comunicação transversal com a intensificação das diferentes modalidades de reuniões destinadas à resolução de problemas. Estas assumem um carácter regular com a participação de quadros representantes de diversos departamentos e das diversas unidades funcionais. Como já referimos, os trabalhadores operacionais tendem a ser excluídos das mesmas, com excepção das reuniões dos “5S” e dos “cantos de comunicação”, e o nível mais baixo da hierarquia da

empresa com assento naquelas é o dos responsáveis de turno. Com objectivos de dialogar, discutir e reflectir para resolver problemas ou melhorar situações, as reuniões são pautadas por traços de informalidade, patentes, por exemplo, na não utilização dos títulos académicos entre os participantes.

As informações em suporte de papel predominam, ainda que os suportes informáticos de divulgação da informação estejam a afirmar-se, nomeadamente com a utilização do *software* de protecção dos ecrãs dos computadores existentes na fábrica para divulgação dos acontecimentos do mês ou da semana, a *intranet* ou o correio electrónico, apesar dos trabalhadores do núcleo operacional não terem acesso a estes últimos.

No que se refere aos conteúdos da informação que chega quotidianamente aos trabalhadores, imperam os conteúdos funcionais. Lidam fundamentalmente com informação relativa ao conteúdo da actividade de trabalho (tais como instruções de trabalho, cartas de controlo ou informações sobre defeitos e conformidades), mais presente em termos da sua visualização nos postos de trabalho, nas unidades funcionais de montagem, onde estão expostas algumas informações técnicas (por exemplo, sobre novas normas de qualidade ou novos procedimentos); os painéis electrónicos de controlo do desempenho emitem informação de controlo sobre os resultados (quantidade planeada, produzida e desvio entre ambas; número e duração das paragens). Anualmente, por regra – mas existem, como foi mostrado, excepções –, dialoga-se acerca do desempenho dos trabalhadores. É também anual a frequência com que estes têm acesso à informação económica e financeira da empresa, bem como aos conteúdos estratégicos relativos a objectivos, missão e orientação da mesma, como explica o director de RH:

(...) nós temos uma reunião anual da administração com todos os funcionários (...) em que são definidos os objectivos para a empresa, é definida a política salarial e há várias informações sobre o negócio, como é feito, como é que ele está, se há emprego para todos, quantos anos é que garantimos daqui para a frente. É discutido tudo, as pessoas podem discutir o que quiserem. É aberto.

Os conteúdos gestionários relativos aos processos de decisão estratégica, os resultados atingidos ou a atingir – globais (da empresa e do grupo) e por unidade ou departamento –, as novas apostas de inovação tecnológica e a preparação de mudanças, são informações comunicadas numa reunião semestral onde participam cerca de 100 trabalhadores, entre quadros superiores intermédios e médios e responsáveis directos. Por sua vez, cabe aos responsáveis directos transmitirem esta informação aos seus subordinados. Verifica-se que as reuniões que convocam com o seu núcleo operacional decorrem directamente dos modelos de gestão que adoptam. De facto, as reuniões entre responsáveis directos, seus assessores e

trabalhadores são mais frequentes na unidade funcional de maquinação e menos regulares na unidade de montagem final, estando quase ausentes na unidade de pré-montagem. Também os padrões de inter-relacionamento pessoal entre trabalhadores são condicionados, entre outros factores, pelos modelos de gestão directa, ainda que, como se mostrará à frente, o modelo de organização do trabalho seja igualmente determinante das relações interpessoais estabelecidas. É esta a explicação que preside à menor frequência de relações informais entre os trabalhadores da unidade funcional de maquinação, onde prevalece um exercício laboral em postos individualizados, e a sua maior intensidade nas unidades funcionais de montagem, onde a organização do trabalho em linha favorece a interacção com os colegas a montante e a jusante.

Todavia, na LUME os fluxos de informação formal são sempre muito mais intensos do que a informação informal, não se sobrepondo, nem se substituindo, funcionando como canais paralelos que veiculam informações diferenciadas.

Os conteúdos sociais e as acções de confraternização são alvo de menor atenção no seio da empresa, o que o director de RH explica ser uma opção consciente, na medida em que

(...) há algumas actividades em que somos low profile, não temos por exemplo um dia aberto, não temos um jornal. Mas é assumido, não queremos ter.

Apesar desta peremptória opinião, prevalece alguma ambiguidade neste domínio dado o projecto de criação, no âmbito do CIP, de um jornal aberto à divulgação das notícias que os departamentos e as unidades funcionais propusessem, bem como do projecto de realização, pela primeira vez, de um dia aberto à comunidade.

As instalações fabris constituem, na LUME, um suporte material favorável à comunicação ao serem espaços amplos e abertos. Todo o apoio à produção é dado em espaços facilmente permeáveis que não dispõem inclusive de qualquer tipo de dispositivo de fechamento. Todavia, o espaço de lazer é distinto dos espaços produtivos e não é permitido frequentá-lo a não ser nas horas de intervalo, o que não favorece em nada a comunicação informal sobre assuntos de trabalho. Não é comum encontrar-se dois trabalhadores, quer da mesma unidade funcional, quer de unidades funcionais diferentes, a dialogar na fábrica.

Por sua vez, o departamento de RH situa-se num edifício autónomo, o que parece constituir um obstáculo físico à comunicação entre o departamento e a fábrica, particularmente entre os responsáveis pelas diferentes áreas da gestão dos RH, os responsáveis directos das unidades funcionais e os trabalhadores do núcleo operacional. Trata-se do subsistema de gestão dos RH em que mais se manifestam as contradições e as ambivalências entre a necessidade de uma gestão participativa – que acaba por se manifestar apenas a título

formal – e as características burocráticas e, de certa forma, autocráticas tradicionais que continuam a imperar na organização. Sob a capa da abertura e da transparência das práticas de comunicação e de participação, escondem-se os poderes instituídos, a centralização das decisões e da informação estratégica, instrumentalizando-se os trabalhadores, visto que, comparativamente, beneficiam pouco dos desempenhos empresariais excelentes para os quais contribuem.

3.4. OS MODELOS DE GESTÃO DIRECTA NAS UNIDADES FUNCIONAIS EM ANÁLISE

As configurações assumidas pelos modelos de gestão directa foram sendo expostas à medida que discutimos as políticas que enformam a gestão dos RH e as práticas concretas a que dão origem, as quais representam modos de apropriação originais daquela por parte dos responsáveis directos. Significa que as constatações realizadas nos pontos anteriores acerca das práticas de gestão dos RH implementadas nas três unidades funcionais que integram os domínios de tarefas em análise, permitem, ao serem combinadas com informações relativas às opiniões e representações expressas pelos responsáveis directos no domínio das competências dos seus subordinados e aos seus perfis socioprofissionais, tipificar os modelos de gestão directa.

De uma forma sintética, podemos afirmar que, apesar de subsistirem diferenciações importantes, os responsáveis directos das unidades de maquinação e da montagem final optam por modelos de gestão directos híbridos. Ou seja, as práticas de gestão que implementam situam-se na fronteira entre os modelos rígidos, ao assumirem, na linha do papel clássico do responsável directo enquanto vigilante, controlador e disciplinador dos desempenhos individuais pré-definidos, funções que se centram no interior da unidade funcional, e os modelos de gestão flexíveis, em que o responsável directo, para além de procurar formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos, atende igualmente às expectativas dos seus subordinados e valoriza as suas potencialidades e características pessoais e profissionais. O conteúdo do trabalho dos subordinados é, deste modo, ampliado, adquirindo estes maior autonomia pelo que o responsável directo pode assumir funções centradas na gestão das fronteiras. Inversamente, na unidade de pré-montagem o responsável directo tende a pôr em prática um modelo de gestão rígido. Aprofundemos esta análise que se refere às opiniões e representações expressas pelos responsáveis directos acerca das competências dos trabalhadores das unidades que lideram.

A rigidez que caracteriza o modelo de gestão adoptado pelo responsável directo da unidade funcional de pré-montagem reflecte-se no tipo de competências que privilegiam nos seus subordinados, as quais remetem para um conjunto de características que se alinham pelos sistemas tecnocêntricos de produção, a saber: capacidade para cumprir as tarefas definidas e prescritas, capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas, capacidade de executar trabalhos rotineiros, capacidade para trabalhar individual e isoladamente, conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que desenvolvem e capacidade para realizar o trabalho rápida e eficazmente. As capacidades de autocontrolo e de coordenação – ainda que esta última se reduza a uma coordenação pré-definida entre trabalho a montante e a jusante, resultado da organização do trabalho em linha – são as únicas que assumem alguma proximidade com os sistemas antropocêntricos de produção. Características típicas destes últimos, são também capacidades consideradas imprescindíveis ao bom desempenho dos trabalhadores: as capacidades de comunicação, de coordenação e de trabalhar em equipa, as capacidades de identificar e resolver problemas e as capacidades crítica e de reflexão. O incremento destas capacidades aparece como uma necessidade decorrente do trabalho em equipa para o qual, segundo o responsável directo desta unidade, a *crítica construtiva e com soluções* constitui um contributo importante para *se atingirem mais facilmente os objectivos*. Constata-se, deste modo, um paradoxo entre as competências que enformam um bom desempenho e as requeridas aos trabalhadores, as quais são reveladoras do hiato entre o discurso de cariz antropocêntrico e as práticas assumidamente tecnocêntricas. Aliás, a posição expressa pela responsável directa da unidade funcional da montagem final (que pratica um modelo de gestão híbrido) é reveladora de uma ambivalência idêntica:

embora as tarefas sejam mais ou menos repetitivas, os colaboradores [devem ter] sempre presente a equipa, a capacidade de execução de vários postos e de resolução de pequenos problemas.

Estas afirmações conduzem à reflexão sobre a concepção e implementação do trabalho de equipa na LUME, na medida em que, em nossa perspectiva, é nele que radica a origem das ambiguidades referidas.

O trabalho de equipa é um valor e um emblema de orientação de toda a filosofia produtiva da LUME, de acordo com a concepção mais reducionista do termo. Apela-se à equipa entendida enquanto unidade funcional, o que não significa que o trabalho no seu interior se organize segundo as modalidades de grupos autónomos ou semi-autónomos.

Constituem formalmente equipas de trabalho as unidades funcionais de maquinaria, de pré-montagem e de montagem final, apesar do carácter individualizado do trabalho desenvolvido no seu interior. São equipas, na medida em que se estabelecem objectivos e se

avaliam resultados no seu seio, sem que, no entanto, os trabalhadores estejam a contribuir ou a participar de forma intencionalmente articulada para os mesmos – os seus desempenhos são, na prática quotidiana de trabalho, exercidos de forma atomizada e fragmentada. Esta dissonância entre o discurso e as práticas explica igualmente que a dificuldade em trabalhar em equipa seja um dos principais problemas encontrados, pelos responsáveis directos dos domínios de tarefas de montagem, à qual não é alheia a organização do trabalho em linha de montagem, com a ocupação individual dos postos de trabalho, a impossibilidade de auto-organização do grupo e a ausência de autonomia no desempenho laboral, bem como as rígidas formas de exercício do controlo. Também o absentismo e a rotatividade são apontados por ambos os responsáveis directos como problemas em termos da gestão dos RH, os quais se explicam igualmente pelos disfuncionamentos de um conteúdo do trabalho empobrecido baseado numa execução laboral parcelarizada e rotineira.

Vale a pena reafirmar que os discursos sobre o trabalho em equipa na LUME manifestam um forte pendor ideológico, visto tratar-se de um valor não operacionalizado dada a ausência de práticas efectivas de organização e de exercício da actividade de trabalho em grupo. Considera-se que se trabalha em equipa, sem que se obedeça aos princípios doutrinários mínimos deste tipo de organização do trabalho, com uma ou outra excepção por parte dos trabalhadores da unidade funcional da maquinação. Trata-se mais de um chavão veiculado pela cultura da empresa que visa promover a responsabilidade pelo trabalho e beneficiar dos efeitos de união e de cooperação que o trabalho em equipa potencia, sem que se tenham criado, no entanto, condições concretas propícias à constituição de verdadeiros grupos de trabalho autónomos ou semi-autónomos, característica indispensável para que tais vantagens se concretizem. Sem uma prática efectiva de trabalho em grupo segundo os princípios da autonomia, do autocontrolo, da cooperação entre trabalhadores e do alargamento e enriquecimento do conteúdo do trabalho, prevalece um exercício individualista das tarefas, o não envolvimento dos trabalhadores e a ausência de colaboração na prossecução de objectivos comuns, dominando os princípios atomistas de organização do trabalho face aos fundamentos colectivistas e grupais a que ideologicamente a LUME apela.

Ainda a este propósito, veja-se a importância diferenciada assumida pela capacidade de trabalhar em equipa nos modelos de gestão em análise: (i) é completamente desvalorizada pelo responsável da unidade de pré-montagem, confirmando a sua propensão para um modelo de gestão rígido; (ii) os responsáveis das unidades de montagem final e da maquinação tendem, pelo contrário, a elegê-la como capacidade a privilegiar face à capacidade de trabalho

individual e isolado e como uma das três capacidades mais importantes ao bom desempenho dos trabalhadores seus subordinados.

As competências privilegiadas pelos responsáveis destas duas últimas unidades funcionais oscilam entre as capacidades valorizadas nos sistemas flexíveis de produção e outras características dos sistemas rígidos. Ao nível dos primeiros configuram-se, fundamentalmente, competências relacionais, ou seja, para além da capacidade de trabalhar em equipa já referida, dão primazia às capacidades de comunicação e de coordenação e às capacidades de identificar e resolver problemas. Ao nível dos segundos, configuram-se, particularmente, as competências técnicas, designadamente a capacidade para cumprir as tarefas definidas e prescritas e a detenção de conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que desenvolvem. Está-se novamente face a um paradoxo que nos conduz a corroborar uma postura ideológica idêntica à que foi discutida a propósito do trabalho de equipa. As práticas de organização clássica do trabalho concretizadas na primazia assumida pelas competências técnicas restritas à tarefa prescrita, características dos modelos rígidos, entram em contradição com o privilégio atribuído às competências relacionais que apontam para os princípios da participação e da autonomia no desempenho laboral, típicos dos modelos mais flexíveis.

No modelo de gestão da unidade de maquinaria, a referida contradição é ainda mais visível quando se privilegia a capacidade para executar tarefas complexas e variadas num contexto gestor marcado pela rigidez da disciplina e da obediência às instruções, bem como pela rápida e eficaz realização do trabalho. Esta relação inverte-se na unidade de montagem final, onde, apesar de assumir primazia a capacidade de execução de tarefas simples e repetitivas, o responsável directo valoriza o autocontrolo e a adaptação à mudança.

Somos levados a concluir que o paradoxo entre a organização clássica do trabalho e uma gestão que se pretende pautada pelos modelos democráticos e participativos traduz-se em apropriações diferenciadas dos respectivos princípios pelos responsáveis directos; todavia não deixa de estar claramente manifesto nas representações dos responsáveis directos as capacidades exigidas aos trabalhadores seus subordinados.

A análise das opiniões dos responsáveis directos acerca das capacidades imprescindíveis ao bom desempenho dos seus subordinados, para além de corroborar o paradoxo constatado, demonstra uma relação de dependência entre aquelas e as características do conteúdo das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas. O responsável da unidade de

maquinação aponta para perfis de competências mais adequados aos sistemas flexíveis⁸⁷, o que parece relacionar-se com a gestão de um domínio de tarefas caracterizado por actividades de trabalho mais complexas. A responsável da montagem final tende a valorizar um perfil de competências ambivalente⁸⁸, resultado da antinomia entre um tipo de trabalho taylorista-fordista de conteúdo empobrecedor e um modelo de gestão de pendor democrático e participativo. Neste caso, o conteúdo simplificado das actividades de trabalho exercidas no âmbito do domínio de tarefas de montagem é menos determinante da orientação do modelo de gestão, sendo possível compatibilizá-lo com um modelo de gestão mais ou menos rígido ou flexível, como aliás fica demonstrado pela análise do modelo prevalecente na unidade de pré-montagem. De facto, num mesmo domínio de tarefas, configuram-se dois modelos de gestão diferenciados. Na unidade de pré-montagem prevalece um modelo de gestão rígido e na unidade de montagem final um modelo híbrido.

De acordo com esta análise, conclui-se que o conteúdo da actividade de trabalho condiciona parcialmente os modelos de gestão adoptados, para além da estrutura organizacional e gestionária da empresa e da sua apropriação pelos responsáveis directos, influenciada pelo perfil socioprofissional dos mesmos (que abordaremos seguidamente).

Atente-se então ao perfil socioprofissional dos responsáveis directos e no modo como se relacionam com as políticas e valores da empresa.

Constata-se que os modelos de gestão híbridos são praticados por responsáveis directos mais escolarizados. O responsável da unidade de maquinação é portador de um diploma do ensino técnico e a responsável da montagem final de um diploma universitário de Engenharia e Gestão Industrial. Ao invés, o responsável directo da pré-montagem apresenta uma escolarização ao nível do 2º ciclo do ensino básico.

Os responsáveis directos apresentam uma antiguidade elevada⁸⁹, com excepção da responsável pela montagem final integrada na empresa há cerca de 2 anos e só recentemente afecta a este tipo de funções em resultado da reestruturação da gestão directa e da estratégia de

⁸⁷ Saem reforçadas as capacidades de comunicação, de coordenação e do trabalho em equipa, as capacidades de identificar e resolver problemas e adquire pertinência a capacidade de organização.

⁸⁸ Entre as capacidades características dos sistemas flexíveis de produção, destaca as capacidades de identificar e resolver problemas e de comunicação, de coordenação e do trabalho em equipa, e entre as capacidades mais associadas a sistemas rígidos de produção, revela designadamente a capacidade de execução de tarefas simples e repetitivas.

⁸⁹ Respectivamente, uma antiguidade de 18 e 20 anos para os responsáveis directos das unidades funcionais de maquinação e de pré-montagem.

formação de quadros já referidas. A variável antiguidade não se encontra relacionada com os modelos de gestão directa, todavia uma menor antiguidade associada a um grau de escolaridade superior tende a explicar uma representação mais favorável dos valores orientadores da empresa, bem como uma adesão àqueles que ideologicamente se tende a proferir e valorizar. De facto, a responsável directa da unidade de montagem final considera que a LUME se orienta por uma filosofia de gestão inovadora baseada na valorização da qualidade, do trabalho em grupo, da inovação e crescimento, do desenvolvimento dos RH e da liderança participativa. Os responsáveis directos mais antigos tendem a ser mais críticos, partilhando apenas com aquela responsável a orientação pelos dois primeiros valores e discordando com os restantes. Em contrapartida, têm uma representação da filosofia de gestão da empresa mais clássica orientada pelos valores da produtividade (em detrimento da qualidade), dos processos e resultados (em detrimento dos RH) da liderança directiva (em detrimento da participativa).

No que se refere à avaliação das mudanças organizacionais, esta parece relacionar-se quer com o tipo de organização e o conteúdo da actividade de trabalho, quer com os próprios modelos de gestão postos em prática. Os responsáveis que lideram as actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem avaliam positivamente o impacto das mudanças organizacionais nas suas unidades funcionais. De facto, face à organização clássica do trabalho que impera nestas duas unidades, as mudanças organizacionais introduzidas no decurso dos dois últimos anos, que, de alguma forma, contribuíram para atenuar um ou outro dos seus disfuncionamentos, saldaram-se numa avaliação favorável. Introduziram-se, pela primeira vez, nestas unidades práticas de participação dos trabalhadores na organização dos seus postos de trabalho através do projecto dos “5S” e implementaram-se práticas de auscultação das opiniões dos trabalhadores através das “caixas de sugestões”. A análise e a reorganização dos postos de trabalho tendo em consideração as propostas dos trabalhadores permitiram uma melhoria das condições organizacionais, posturais e higiénicas de exercício laboral, o que resultou numa melhoria dos resultados das unidades em termos da sua produtividade e da qualidade dos subprodutos e produtos produzidos. Desta forma, compreende-se que os responsáveis directos considerem aquelas mudanças como situações imprescindíveis que contribuem para melhorar a qualidade, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, a forma como o trabalho se organiza e as condições de exercício do mesmo, para além de introduzirem inovações, gerarem um melhor ambiente e criarem oportunidades de aprendizagem.

Pelo contrário, o responsável directo da unidade de maquinaria restringe a avaliação positiva das mudanças organizacionais à melhoria do desempenho dos trabalhadores. Considera-os agora mais motivados para manterem os resultados da unidade dada a valorização dos mesmos, decorrente do envolvimento de toda a fábrica no projecto de melhoria contínua. Ou seja, a unidade em causa tem vindo a mostrar-se exemplar do ponto de vista das condições organizacionais e gestionárias internas de tal modo que os seus resultados não foram melhorados com a introdução destes projectos. Como nos afirma a responsável pela coordenação do CIP,

a maquinaria tinha já tudo organizado nestes domínios dos 5S quando começámos o projecto na fábrica e por isso teve logo bandeira verde; têm pouco a melhorar, mas há sempre qualquer coisa....

Daí que o responsável directo da maquinaria, mentor autónomo de práticas de melhoramentos introduzidas numa fase prévia ao CIP, considere que as mudanças organizacionais introduzidas não detêm uma influência assinalável nem na organização do trabalho, qualidade e produtividade, nem na introdução de inovações ou de melhoramentos no ambiente de trabalho.

O auto-conceito que este responsável tem da exemplaridade do seu modelo de gestão do ponto de vista organizativo contribui para que seja o único que atribui os actuais resultados da sua unidade funcional não apenas aos seus trabalhadores (e, concretamente, à capacidade de adaptação destes), mas também ao tipo de gestão que adopta. É, neste sentido que, na auto-avaliação das competências mais importantes para o seu desempenho, salienta a importância dos seus conhecimentos técnicos. Privilegia ainda a sua capacidade de dialogar, de partilhar informação, de ouvir os subordinados e a capacidade de intervir positivamente nos conflitos e ajudar a resolvê-los, o que indicia o desempenho de uma função centrada no interior da unidade que lidera. Um que favorece nitidamente o seu papel interno de organizador, mediador e formador – e menos de chefia na acepção clássica do termo, baseada em práticas de controlo e de dominação – que estará na origem, entre outros factores, do modelo de gestão híbrido que põe em prática na sua unidade funcional.

Para este perfil contribui igualmente o facto de ser o responsável directo que mais envolvido se encontra em práticas formativas.

É da conjugação destes factores que emerge o modelo de gestão híbrido que aplica na sua unidade, o mais favorável encontrado na empresa e com maiores indícios de uma possível evolução no sentido de um modelo flexível.

Os responsáveis directos dos domínios de tarefas de montagem tendem a atribuir a responsabilidade pelo actual desempenho das unidades funcionais, quer aos trabalhadores,

mais concretamente, à sua motivação e empenho, quer à organização do trabalho. Uma afirmação aparentemente contraditória se se atender que estas unidades apresentam das mais elevadas taxas de absentismo e rotatividade da LUME. É, porém, compreensível se pensarmos que os trabalhadores, que permanecem continuamente nas unidades e que asseguram a sua prossecução produtiva, têm de se empenhar e envolver no exercício laboral para conseguirem atingir os objectivos fixados, numa organização do trabalho que, apesar de eficaz, não é de modo nenhum enriquecedora, nem motivadora.

A representação que estes responsáveis têm da sua função é distinta. O responsável directo da unidade de pré-montagem centra a sua função na gestão interna da unidade, dando primazia às capacidades de dialogar, de partilhar informação e de ouvir os subordinados, bem como à capacidade de os motivar. A responsável da unidade de montagem final apresenta uma concepção da função mais vocacionada para a gestão de fronteiras, ao salientar na auto-avaliação das suas competências mais importantes a capacidade de resolução dos problemas e de adaptação à mudança, ainda que não descure a importância de ser líder e dinamizador do grupo de trabalho. Esta diferenciação da concepção do papel de líder poderá relacionar-se com as variáveis antiguidade e escolaridade. Por um lado, a antiguidade na empresa tenderá a fazer prevalecer uma representação do papel de liderança centrado na gestão interna das unidades, na medida em que, durante muitos anos, foi esta a orientação básica da função para os responsáveis directos das unidades de maquinação e de pré-montagem, ambos com níveis de permanência na empresa superiores a 18 anos. Por outro, a escolaridade e, fundamentalmente, a detenção de um diploma universitário, são responsáveis pelo contacto com as teorias organizacionais e gestionárias mais recentes, desencadeando atitudes e práticas conformes por parte da responsável da unidade de montagem final, que manifesta uma orientação mais visível para um papel de gestão das fronteiras (antiguidade e escolaridade).

São também estas duas variáveis que explicam que os responsáveis directos das unidades de pré-montagem e maquinação venham participando num conjunto muito mais vasto de modalidades formativas do que a responsável da unidade de montagem final. Aos primeiros foram proporcionadas práticas de formação que envolvem o seu relacionamento com o exterior e com diversas unidades funcionais no seio da empresa⁹⁰; à segunda, as modalidades

⁹⁰ São 10 as actividades formativas em que participaram até ao momento: (i) participação em colóquios, seminários, congressos; (ii) visitas a outras fábricas no país; (iii) permanência e desenvolvimento de actividades noutras fábricas associadas do grupo no estrangeiro; (iv) implementação de projectos; (v) formador; (vi) consultor interno; (vii) participação em grupos de resolução de problemas; (viii) participação na instalação e arranque de novos projectos; (ix) acompanhamento de actividades adquiridas no exterior; (x) frequência de

de formação em que tem sido envolvida são mais restritas, em resultado da sua recente entrada na empresa, bem como do seu diploma universitário, caracterizando-se mais pelas oportunidades de estabelecimento de contactos com as diversas unidades funcionais e agentes no seio da empresa⁹¹.

A título conclusivo, e apesar da hibridez que caracteriza os modelos de gestão das unidades de maquinaria e de montagem final, a tendência pesada verificada na LUME manifesta-se por um estilo de supervisão orientada para o trabalho, isto é, um tipo de supervisão associado ao desempenho de um trabalho fragmentado e parcelar, sob o qual é possível exercer uma actividade de controlo intensa dada a pré-definição e afectação de cada trabalhador a actividades especializadas (Blake; Mouton, 1964).

4. O RETRATO SOCIODEMOGRÁFICO E DE CLASSE DOS TRABALHADORES DA LUME

A análise sobre os trabalhadores do núcleo operacional da LUME incidiu sobre 30 indivíduos. Foram entrevistados maioritariamente sujeitos do sexo feminino, o que se explica pela importância que a taxa de emprego feminino tem vindo a assumir face à masculina ao longo dos triénios em análise⁹².

A feminização do núcleo operacional da empresa encontra-se associada, em parte, à pertença da população alvo de análise ao domínio de tarefas da montagem, uma actividade central do negócio da empresa, no qual se entrevistaram 18 trabalhadoras (60%). As trabalhadoras encontram-se integradas num processo produtivo predominantemente desqualificado e intensivo em mão-de-obra, permitindo afirmar, de acordo com os pressupostos da teoria da segmentação, que se está face a um conjunto de assalariados incluídos no segmento secundário do mercado de trabalho.

formação profissional.

⁹¹ São 3 as actividades formativas em que participou até ao momento: estágio de formação que constituiu o seu veículo de acesso à LUME; formador; consultor interno.

⁹² Cf. quadro 6.12 no ponto 3.2. deste capítulo. A taxa de feminização do emprego tem vindo a intensificar-se ao longo dos anos. Em finais da década de 80, em 1989, totalizava 16,5%, quase duplicando no ano seguinte, para atingir em 2000 uma taxa de 44,1%.

Trata-se de uma população jovem: 7 (23,3%) trabalhadores têm idades compreendidas entre os 19 e os 25 anos de idade e 14 (46,7%) situam-se no escalão entre os 26 e os 35 anos. Encontra-se, porém, um segmento da população relativamente mais envelhecido com idades compreendidas entre os 39 e os 55 anos, 9 (30,0%) trabalhadores. Maioritariamente casados, 21 (70,0%) trabalhadores, apresentam famílias nucleares reduzidas: 12 (40,0%) trabalhadores não têm filhos e 13 (43,3%) apenas têm 1 descendente. É ainda significativo o número de trabalhadores solteiros (9 – 30,0%).

Um total de 29 (96,7%) trabalhadores reside nos concelhos de Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja e Ílhavo, concelhos estes que integram uma das bacias de emprego do distrito de Aveiro⁹⁴, área de localização da LUME. Uma bacia de emprego onde o sector secundário assegura 45,6%⁹⁵ do emprego e cuja estrutura produtiva industrial se concentra em torno dos sectores da construção civil e obras públicas, das indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos e da fabricação de outros produtos minerais não metálicos (Pereira, 1997, p. 36).

A importância do emprego industrial na região de localização da LUME faz-se sentir pela presença de duas gerações sucessivas de famílias operárias, característica intergeracional da população em análise, como é demonstrado no quadro 6.19 pelo exercício de uma ocupação na condição de assalariado na indústria. O mesmo quadro mostra que a situação de assalariamento vivida no exercício da profissão pelos trabalhadores em análise assume peso idêntico quer para os seus pais, quer para os cônjuges, sendo relativamente menor para as mães dada a ocupação com as tarefas domésticas.

⁹⁴ A bacia de emprego em causa é integrada pelos concelhos de Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Vagos e Águeda. Esta delimitação foi construída por Pereira (1997, p. 20) que, a partir da informação dos censos de 1991 sobre as deslocações pendulares, estabelece 40 bacias de emprego no território português do continente, como uma tentativa de dar uma expressão empírica e operacional ao conceito de mercados locais de trabalho.

⁹⁵ Fonte: Censos de 1991 (in Pereira, 1997, p. 41).

Quadro 6.19

Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados

	Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Condição perante o trabalho						
Exerce uma profissão	19	63,3	14	46,7	19	90,5
Ocupa-se das tarefas domésticas	0	-	10	33,3	1	4,8
Desempregado	1	3,3	2	6,7	1	4,8
Reformado	10	33,3	4	13,3	0	-
Estudante/formando	0	-	1	3,3	0	-
Total	30	100,0	30	100,0	21	100,0
Situação na profissão						
Trabalhador por conta própria com empregados	0	-	0	-	3	15,8
Trabalhador por conta própria sem empregados	4	13,3	0	-	0	-
Trabalhador independente	0	-	0	-	0	-
Trabalhador por conta de outrem	23	76,7	12	66,7	16	84,2
Trabalhador familiar não remunerado	3	10,0	6	33,3	0	-
Trabalhador familiar remunerado	0	-	0	-	0	-
Total	30	100,0	18	100,0	19	100,0
Profissão^a						
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	1	3,3	0	-	2	10,5
Especialista das profissões intelectuais e científicas	0	-	0	-	0	-
Técnicos e profissionais de nível intermédio	0	-	0	-	2	10,5
Pessoal administrativo e similar	0	-	0	-	0	-
Pessoal dos serviços e vendedores	1	3,3	0	-	1	5,3
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e das pescas	4	13,3	6	33,3	0	-
Operários, artífices e trabalhadores similares	19	63,3	4	22,2	10	52,6
Operadores de instalações e máquinas	4	13,3	1	5,6	3	15,8
Trabalhadores não qualificados	1	3,3	7	38,9	1	5,3
Total	30	100,0	18	100,0	19	100,0

^a Segundo terminologia da classificação nacional das profissões (IEFP, 1994).

No mesmo sentido, a análise da profissão dos pais permite destacar entre as demais categorias, a de operários, artífices e trabalhadores similares (quadro 6.19). No que diz respeito às suas mães, apesar do peso da situação na profissão de domésticas e do exercício de actividades na agricultura, na profissão de agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e da pesca, a incidência operária continua a fazer-se sentir, ainda que menos marcada e caracterizada por uma dispersão dada a sua distribuição por dois grandes grupos ocupacionais: trabalhadores não qualificados e operários artífices e trabalhadores similares (quadro 6.19). Na globalidade, os cônjuges integram-se também no operariado – operários, artífices e trabalhadores similares e operadores de instalações e máquinas. Todavia, encontram-se casos pontuais de quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa, bem como de técnicos e profissionais de nível intermédio, o

que anuncia um processo de mobilidade ascensional da classe social de família dos assalariados, analisado adiante.

Atentando na configuração intergeracional das dinâmicas de classe⁹⁶, constata-se que os trabalhadores em análise têm como lugar de classe individual o operariado, o mesmo se verificando para a maioria dos respectivos cônjuges (13 sujeitos – 65,0%). Esta situação vem demonstrar a existência de tendências endoclassistas na constituição de família, na medida em que a proximidade do meio social e as semelhanças socioprofissionais tendem a conduzir a alianças matrimoniais.

O lugar de classe de família dos trabalhadores da LUME é, maioritariamente, de operariado (23 famílias – 76,7%) (quadro 6.20). A classe dos empresários, dirigentes e profissionais liberais (EDL) agrega 3 (10,0%) famílias, enquanto a classe dos profissionais técnicos e de enquadramento (PTE) e dos assalariados executantes pluriactivos (AEpl) representam cada uma delas 2 (6,7%) famílias (quadro 6.20). Saliente-se que estes últimos lugares de classe de família resultam de alianças matrimoniais, as quais permitem aos trabalhadores, todos eles pertencentes à classe social individual de operariado, uma ascensão na sua classe social de família.

Com o objectivo de analisar a mobilidade entre as classes de família e de origem dos trabalhadores da LUME e, conseqüentemente, a sua mobilidade social intergeracional, de forma a perceber as tendências de reprodução, ou não, dos lugares de classe, reteve-se a atenção na comparação entre os lugares de classe de origem e os lugares de classe de família actuais dos trabalhadores, como se demonstra no quadro 6.20: nele se verifica que apenas 10 famílias pertencentes ao operariado são igualmente oriundas desta classe social, o que mostra uma tendência relativamente restrita para a reprodução social ao nível da classe do operariado. São, porém, as situações de ausência de mobilidade social em relação aos pais que mais caracterizam esta população – integrados na actualidade essencialmente em famílias operárias (33,3%), a sua origem social reporta-se aos AI, aos AIpl⁹⁷, aos empregados executantes (EE) e aos AEpl. Sendo assim, para estes, a ausência de fluxos ascendentes ou descendentes entre

⁹⁶ A composição das classes sociais ao nível individual e familiar foi analisada segundo a mais recente proposta de matriz de classes de Costa (1999).

⁹⁷ Para efeitos de avaliação da mobilidade de classes intergeracional, considera-se uma trajectória ausente de mobilidade nos casos em que a classe da família de origem é de AI ou de AIpl, na medida em que apesar de se tratarem de famílias detentoras de propriedade privada, detêm apenas pequenas parcelas de terra, cujos rendimentos, frequentemente sob a forma de géneros, se destinam à subsistência familiar, não havendo lugar a uma remuneração ou a uma qualquer contrapartida pecuniária.

pais e filhos dão lugar a uma mera transição entre sectores de actividade, mantendo-se para os três últimos lugares de classes a situação de assalariamento na profissão principal. Num movimento de classe ascensional, encontram-se os trabalhadores que integram actualmente a classe social de EDL (9,9%) e de PTE (6,7%), cuja origem social são as classes de agricultores independentes (AI), de operariado, de assalariados agrícolas (AA) e de AEpl. Em sentido oposto, num fluxo descendente de classe, encontram-se alguns trabalhadores pertencentes às classes sociais de operariado (9,9%) e AEpl (3,3%), originários das classes de trabalhadores independentes pluriactivos (TIpl) e de EDL.

Quadro 6.20

Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família

Classe social de origem	Classe social de família							
	EDL		PTE		O		AEpl	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
EDL	0	-	0	-	0	-	1	3,3
TIpl	0	-	0	-	3	10,0	0	-
AI	1	3,3	0	-	2	6,7	0	-
AIpl	0	-	0	-	3	10,0	0	-
EE	0	-	0	-	1	3,3	0	-
O	1	3,3	1	3,3	10	33,3	1	3,3
AA	1	3,3	0	-	0	-	0	-
AEpl	0	-	1	3,3	4	13,3	0	-
Total	3	9,9	2	6,6	23	76,6	2	6,6

N = 30

EDL	Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais		Mobilidade ascendente
TIpl	Trabalhadores Independentes Pluriactivos		Mobilidade descendente
AI	Agricultores Independentes		
AIpl	Agricultores Independentes Pluriactivos		
EE	Empregados Executantes		Reprodução social
O	Operários		
AA	Assalariados Agrícolas		
AEpl	Assalariados Executantes Pluriactivos		
PTE	Profissionais Técnicos de Enquadramento		

O capital escolar detido pelos sujeitos e pela família de origem é outro indicador de mobilidade social que se encontra caracterizado no quadro seguinte.

Quadro 6.21
Níveis de escolaridade

	Próprio		Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Não sabe ler e escrever	0	-	2	6,7	5	16,7	0	-
Sabe ler e escrever	1	3,3	3	10,0	8	26,7	0	-
Primeiro ciclo (4ª ano)	2	6,7	23	76,7	17	56,7	3	14,3
Segundo ciclo (6º ano)	12	40,0	1	3,3	0	-	12	57,1
Terceiro ciclo (9º ano)	5	16,7	0	-	0	-	4	19,0
Ensino secundário (12º ano)	9	30,0	1	3,3	0	-	2	9,5
Ensino superior	1	3,3	0	-	0	-	0	-
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	21	100,0

Através da análise do quadro anterior, constata-se que 93,3% dos pais dos trabalhadores detêm níveis de escolaridade iguais ou inferiores ao primeiro ciclo. O nível de escolaridade das mães é ainda mais baixo. Possuem graus escolares iguais ou inferiores ao primeiro ciclo, sendo relevante o número daquelas que não obtiveram qualquer diploma escolar.

Conclui-se estar perante uma situação claramente ascendente do percurso escolar dos filhos, os quais possuem, maioritariamente, níveis habilitacionais acima do segundo ciclo. A detenção, por 90,0% dos sujeitos, de diplomas escolares iguais ou superiores ao segundo ciclo, ao contrário do que se verifica com os progenitores (os quais possuem, na sua maioria, diplomas escolares inferiores ou iguais ao primeiro ciclo), demonstra um investimento em educação que se traduz numa situação de mobilidade escolar ascendente em relação às habilitações escolares detidas pelos pais, o que constitui um reflexo, ainda que abaixo do desejável, da elevação da escolaridade obrigatória para o 3º ciclo em Portugal, a partir de 1986.

No que diz respeito aos cônjuges, os níveis de escolaridade detidos tendem a ser próximos dos trabalhadores em análise, ainda que com uma relativa maior incidência nos primeiro e terceiro ciclos e com menor incidência nos níveis escolares mais elevados (ensino secundário).

Está-se perante uma população em que a ascensão de classe por via da profissão do cônjuge é relevante, sem que, contudo, encontre correspondência na respectiva elevação dos níveis de escolaridade destes em relação aos trabalhadores em análise. Deste modo, a escolaridade, particularmente a dos cônjuges integrados num lugar de classe individual superior ao dos trabalhadores, não é um factor determinante de mobilidade social, uma vez que esta, quando existe, fica a dever-se, na sua larga maioria, a uma elevação significativa do

nível de escolaridade reflectida na aquisição institucionalizada de capital escolar e simbólico (Bourdieu, 1979)⁹⁸, o que não se verifica no caso em apreço.

5. A COMPOSIÇÃO DOS TRAJECTOS PROFISSIONAIS E FORMATIVOS: SITUAÇÕES DE EMPREGO, SITUAÇÕES PROFISSIONAIS E SITUAÇÕES FORMATIVAS

Neste ponto procura-se dar conta das problemáticas da transição e da mobilidade no mercado de trabalho, através da análise das duas situações de emprego que os trabalhadores rotularam como as mais importantes nos seus percursos profissionais externos, bem como da trajectória profissional interna à LUME. Paralelamente, analisa-se o percurso escolar e formativo dos trabalhadores.

5.1. UM ACESSO PRECOCE E UMA MOBILIDADE TÊNUE NO MERCADO DE TRABALHO

A transição à vida activa é realizada por 11 (36,7%) trabalhadores entre os 12 e os 15 anos de idade, o que significa um acesso ao emprego que se processa numa fase que se pode qualificar de precoce, no sentido em que corresponde ao período etário de frequência do ensino básico obrigatório. Por contraposição, 10 (33,3%) trabalhadores transitam numa fase posterior ao mercado de trabalho com 19 ou mais anos de idade.

A mobilidade no mercado de trabalho está presente no percurso da maioria dos trabalhadores, sendo que o emprego na LUME apenas representa o início da trajectória profissional para 4 (13,3%) trabalhadores. Os restantes 26 (86,7%) trabalhadores caracterizam-se por uma presença no mercado de trabalho em que, para além do emprego na LUME, detiveram mais 1 ou 2 empregos, respectivamente, 11 (42,3%) e 10 (38,5%) trabalhadores. Apenas 5 trabalhadores (19,2%) transitaram por 3 ou mais situações de emprego⁹⁹.

⁹⁸ Como se pode constatar em estudos actuais realizados acerca da sociedade portuguesa, a aquisição de capital escolar é uma das vias possíveis de mobilidade no mercado de trabalho influenciando, conseqüentemente, a posição detida na estratificação social. V., nomeadamente, Almeida, Costa e Machado, (1994), Magalhães (1994), Costa e Machado (1998).

⁹⁹ A fraca frequência de situações de transição por três ou mais empregos é a razão pela qual o estudo da trajectória profissional externa se limita à análise de dois empregos, dada a irrelevância que assumem as trajectórias que apresentam uma maior mobilidade entre empregos. Deste modo, optou-se por centrar a atenção nas duas situações de emprego externas, rotuladas como mais importantes pelos trabalhadores em análise.

5.2. AS SITUAÇÕES DE EMPREGO NO MERCADO EXTERNO DE TRABALHO: O FRACO POTENCIAL DE TRANSFERIBILIDADE

Retendo a atenção na situação de emprego externa que os 26 trabalhadores em análise classificam de mais importante, verifica-se que a maioria, 14 (53,8%) trabalhadores, exerceu as suas actividades profissionais na indústria, com destaque para os sectores têxtil e do vestuário (7 – 26,9% – trabalhadores) e da metalurgia, metalomecânica e electricidade (3 – 11,5% – trabalhadores). O exercício de ocupações no sector terciário abrangeu 9 (30,0%) assalariados, particularmente nas áreas do alojamento e da restauração 4 (15,4%). Apesar da fraca importância do sector primário na bacia de emprego, este foi ainda ocupado por 3 (11,5%) trabalhadores no início da sua actividade profissional.

No emprego em análise, exercido maioritariamente na condição de assalariados (25 – 84,6% – trabalhadores), um número significativo de trabalhadores (9 -34,6%) ocupou um papel profissional sobre o qual detém a titularidade da categoria profissional, enquanto 7 (26,9%) iniciaram funções com a categoria de aprendiz. Trata-se de uma transição ao emprego que, do ponto de vista da inserção numa categoria profissional, é relativamente favorável na medida em que apenas 6 (23,1%) trabalhadores integram categorias profissionais indiferenciadas.

Dos 26 trabalhadores em análise, 15 (57,7%) desenvolviam nesta primeira actividade um conteúdo de trabalho que não apresenta qualquer relação com a actividade actual, o que sugere uma ruptura entre esta e a possível capitalização de saberes adquiridos durante esta situação de emprego.

Daqueles que desenvolviam actividades laborais, de alguma forma relacionadas com a actividade de trabalho actualmente exercida¹⁰⁰ – 11 (42,3%) trabalhadores –, apenas 1 (9,1%)

¹⁰⁰ Foram consideradas actividades de trabalho relacionadas as exercidas nos sectores da metalurgia, metalomecânica e electricidade (indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos, fabricação de máquinas e de equipamentos, fabricação de equipamento eléctrico, fabricação de material de transporte e produção/distribuição de electricidade), bem como nos da indústria do vestuário. Todavia, se relativamente aos sectores da metalurgia, metalomecânica e electricidade se avaliou sempre a qualificação do desempenho laboral independentemente do domínio de tarefas onde actualmente os trabalhadores exercem actividade, no caso do exercício de actividades no sector do vestuário apenas se teve em consideração a avaliação da qualificação do desempenho laboral quando os trabalhadores em causa desenvolvem actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem. Justifica-se esta opção por várias ordens de razões: (i) semelhança existente ao nível das capacidades requeridas pelos desempenhos laborais naqueles sectores e os actuais desempenhos dos trabalhadores, isto é, trata-se de actividades que apresentam características de continuidade com as actividades

desenvolveu actividades de trabalho caracterizadas pela diversidade. Os restantes ocupavam sempre o mesmo posto de trabalho e executavam sempre a mesma tarefa ou tarefas repetitivas e monótonas, o que por certo não terá estado na origem de uma intensa aprendizagem de saberes. Tudo sugere que se está face a desempenhos laborais empobrecedores, em que os saberes eventualmente adquiridos não representaram qualquer proveito adicional para os actuais saberes exigidos, não se podendo, porém, negligenciar a vantagem de familiarização que constitui a posse de uma experiência profissional nos mesmos domínios de tarefas ou em domínios idênticos àqueles onde actualmente exercem a sua ocupação. A análise das relações entre as trajectórias profissionais externas, por um lado, e as trajectórias profissionais internas e as competências mobilizadas na actividade de trabalho, por outro, abordadas no próximo capítulo, demonstram exactamente esta ausência de capitalização de saberes no seio da LUME.

Centre-se agora a atenção em metade dos trabalhadores (num total de 15), que apresentam uma trajectória de mobilidade com a detenção de 2 empregos (ou mais) para além do actualmente detido na LUME.

Este segundo emprego é novamente exercido como uma actividade assalariada (14 – 93,3% – trabalhadores), maioritariamente enquanto titulares de uma categoria profissional, (10 – 66,7% – trabalhadores) e enquadrado no seio do sector secundário (11 – 73,3% – trabalhadores, com destaque para o sector têxtil e do vestuário, 4 (26,7%) trabalhadores, e para a metalurgia, metalomecânica e electricidade, 3 (20,0%) trabalhadores, como já acontecia na primeira situação de emprego externa. Assiste-se aqui a uma situação de aproximação sectorial com a actividade actualmente exercida, perdendo relevo o sector terciário que, como sector de transição inicial ao mercado de trabalho, assumia uma importância considerável.

Dos 7 trabalhadores que desempenharam actividades relacionadas com o conteúdo do trabalho actualmente desenvolvido¹⁰¹, 6 (85,7%) dedicavam-se a exercícios laborais pouco diversificados, de carácter repetitivo, desenvolvidos num único posto de trabalho, o que reproduz a natureza não qualificante do desempenho laboral verificada para a situação de emprego inicial.

actuais, sendo possível aferir-se as tendências de evolução entre uma e outras; (ii) possibilidade teórico-analítica de avaliar a qualificação do desempenho laboral, a qual implica o conhecimento empírico prévio dos conteúdos do trabalho e das modalidades do seu exercício, obtido pela autora em trabalhos anteriores (Cf. Parente, 1995).

¹⁰¹ V. nota de rodapé anterior.

5.3. AS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS VIVIDAS NA LUME – UMA ABORDAGEM SINCRÓNICA DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS

O cerne da abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas é a análise das diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitaram no seio da LUME. A caracterização de cada uma delas, no que diz respeito a uma bateria de indicadores de inserção profissional, é feita a partir de cinco dimensões analíticas, a saber: qualificação do desempenho, carreira, vínculo jurídico contratual, remunerações salariais individuais e remunerações salariais colectivas, em função das quais se obtém um retrato estático de cada um dos momentos profissionais vividos¹⁰².

Atente-se, em primeiro lugar, na longevidade das trajectórias profissionais antes de abordar cada uma das situações profissionais que a compõem. A antiguidade na empresa é elevada. Mais de metade dos trabalhadores, 18 (60,0%), apresenta trajectórias profissionais com uma duração igual ou superior a 8 anos. É esta a razão pela qual 11 (36,7%) trabalhadores afirmam que, entre a situação profissional de entrada para a LUME e a situação profissional actual¹⁰³, passaram por uma outra intermédia. Em contraposição, os trabalhadores que apresentam percursos mais curtos na LUME transitaram apenas por duas situações profissionais. Tratam-se de 9 (30,0%) trabalhadores que, detendo níveis de antiguidade não superiores a 3 anos, passaram da situação profissional de entrada para a actual.

5.3.1. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INICIAL DE ACESSO À LUME

Incide-se neste ponto sobre as condições sociais em que se processa a transição dos trabalhadores para a LUME.

Na dimensão carreira é o estatuto de iniciado que adquire relevo¹⁰⁴. A trajectória profissional começa para grande parte dos trabalhadores com uma categoria profissional de aprendizes ou praticantes de uma profissão (23 – 76,7%). Frequentemente, a categoria

¹⁰² Para cada uma das situações profissionais foram aferidos, por dimensão analítica, cinco índices compósitos que resultam da combinação dos valores assumidos pelos diferentes indicadores das variáveis em análise. V. no anexo 6.A os índices de tipificação das situações profissionais por dimensões de análise.

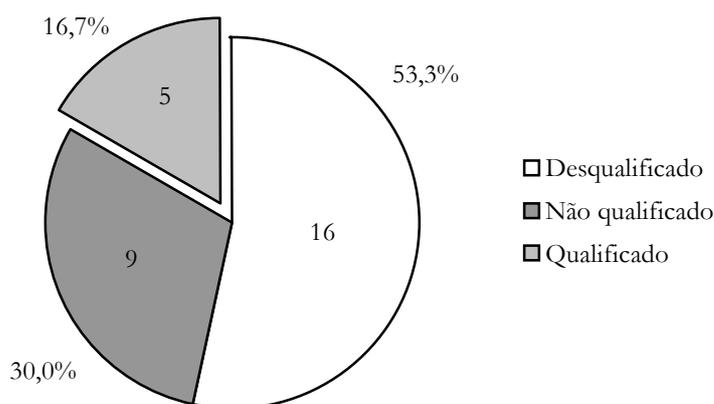
¹⁰³ Por razões de facilidade linguística, utilizou-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento da entrevista.

¹⁰⁴ V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão carreira das situações profissionais internas.

profissional de contratação é a de “servente metalúrgico”, uma categoria indiferenciada atribuída, por definição do CCT, a trabalhadores aprendizes que não executam trabalhos qualificados¹⁰⁵. Trata-se de um título qualificacional suficientemente ambíguo e amplo para permitir às empresas uma flexibilidade na atribuição das funções profissionais a integrar no futuro pelos respectivos trabalhadores em fase de aprendizagem. Apenas 2 (6,7%) trabalhadores assumiram de imediato a titularidade de uma ocupação no nível mais baixo da respectiva hierarquia profissional e 5 (16,7%) integraram a categoria de ajudante ou auxiliar, categorias profissionais atribuídas excepcionalmente, visto não se verificar qualquer regularidade no recurso a este tipo de categorias.

O conteúdo do trabalho exercido em postos de trabalho isolados (13 – 43,3% – trabalhadores) ou em linha (13 – 43,3% – trabalhadores) é caracterizado pela execução de tarefas parecidas, repetitivas e monótonas (13 – 43,3% – trabalhadores) ou tarefas únicas (12 – 40,0% – trabalhadores), desenvolvidas quer no mesmo posto (16 – 53,3% – trabalhadores), quer em vários postos de trabalho diferentes (14 – 46,7% – trabalhadores), o que resulta num índice desqualificado¹⁰⁶ do desempenho laboral, como se pode visualizar na figura 6.2.

Figura 6.2
Índice de qualificação do desempenho laboral
(situação profissional inicial)



¹⁰⁵ O “servente metalúrgico” ou “operário não especializado” é definido no CCT como o trabalhador que se ocupa da movimentação, carga e descarga de materiais e limpeza dos locais de trabalho (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e afins de Portugal, 1998, p. 67).

¹⁰⁶ V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão qualificação do desempenho laboral das situações profissionais internas.

Os vínculos jurídicos laborais de iniciação assumiram um carácter precário¹⁰⁷, em que 20 trabalhadores (66,7%) foram contratados a termo e 9 (30,0%) de forma temporária.

Igualmente precário é o índice assumido pela dimensão remunerações salariais individuais¹⁰⁸. Os salários de iniciação correspondiam aos definidos para a categoria profissional que os trabalhadores integravam de acordo com o CCT sectorial (29 – 96,7% – trabalhadores), auferindo 16 (53,3%) trabalhadores remunerações resultantes de trabalho suplementar e 27 (90,0%) remunerações resultantes de subsídios definidos no CCT (fundamentalmente, subsídio de refeição, mas também subsídios de turno nocturno e de hora nocturna). As remunerações colectivas estavam ausentes, não havendo lugar a qualquer tipo de reconhecimento em termos de recompensa do desempenho empresarial, de retribuição do mérito colectivo, de benefícios sociais ou de complementos de remuneração¹⁰⁹.

5.3.2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INTERMÉDIA NA LUME

São 11 (36,7%) os trabalhadores que afirmam ter transitado, entre a situação profissional inicial e a actualmente detida, por uma outra que apelidamos de situação profissional intermédia. Para estes trabalhadores a permanência na empresa é a mais longa – apresentam trajectórias internas sempre superiores a 8 anos de antiguidade, sendo que 5 (45,5%) trabalhadores se integraram na LUME há 9 anos atrás e 4 (36,4%) há 11 anos.

Na dimensão carreira, a categoria profissional a que estes trabalhadores estavam afectos nesta situação profissional é de titulares¹¹⁰ (10 – 90,9%), ainda que situados no escalão inferior da hierarquia profissional.

O índice da qualificação do desempenho pautava-se por um conteúdo laboral fundamentalmente desqualificado¹¹¹ (figura 6.3). O trabalho que desenvolviam era caracterizado por ser exercido em linha, (6 – 54,5% – trabalhadores) ou isoladamente, (4 – 36,4% – trabalhadores), sempre no mesmo posto (6 – 54,5% – trabalhadores) ou em vários postos (5 – 45,5% – trabalhadores), desempenhando a maior parte dos trabalhadores uma só tarefa (6 – 54,5%) ou várias tarefas parecidas, repetitivas e monótonas (3 – 27,3%).

¹⁰⁷ V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão vínculo jurídico contratual das situações profissionais internas.

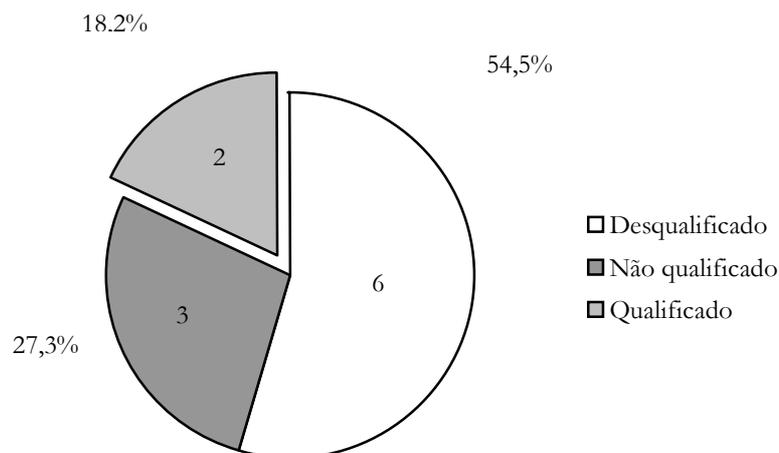
¹⁰⁸ V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão remuneração individual das situações profissionais internas.

¹⁰⁹ V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão remunerações colectivas das situações profissionais internas.

¹¹⁰ V. nota de rodapé 102 deste capítulo.

¹¹¹ V. nota de rodapé 104 deste capítulo.

Figura 6.3
Índice de qualificação do desempenho laboral
(situação profissional intermédia)



Contratualmente, 7 (63,6%) trabalhadores estabilizaram o seu estatuto na LUME ao deslocarem-se para um vínculo efectivo, permanecendo 4 (36,4%) contratados a termo e desaparecendo o trabalho temporário. Coexiste, deste modo, a precariedade e a não precariedade como valores caracterizadores do índice da dimensão vínculo jurídico-laboral¹¹².

Na dimensão da remuneração individual, a precariedade continua a prevalecer dada a manutenção do salário correspondente à remuneração definida para a categoria profissional no CCT, ainda que este seja acrescido para a totalidade dos trabalhadores de remunerações resultantes de subsídios definidos no CCT, bem como para 8 (72,7%) trabalhadores de remunerações resultantes de trabalho suplementar¹¹³. As remunerações colectivas permanecem ausentes em todas as suas vertentes, não havendo lugar a qualquer tipo de reconhecimento empresarial e social¹¹⁴.

¹¹² V. nota de rodapé 105 deste capítulo.

¹¹³ V. nota de rodapé 106 deste capítulo.

¹¹⁴ V. nota de rodapé 107 deste capítulo.

5.3.3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA ACTUAL¹¹⁵ VIVIDA NO INTERIOR DA LUME

Centremos a atenção na situação profissional actualmente vivida pelos trabalhadores em análise. Na dimensão carreira, verifica-se que grande parte dos assalariados atingiram a titularidade de uma categoria profissional, sendo que mais de metade dos trabalhadores (16 – 53,3%) se encontra no topo na hierarquia ocupacional, enquanto 8 (26,7%) se apresentam ainda em percurso de mobilidade ascensional.

Entre os que se encontram no topo da hierarquia ocupacional, dominam os “montadores de peças de 1^a”, 9 (30,0%) trabalhadores no domínio de tarefas da montagem, e os “operadores de máquinas de 1^a”, 6 (20,0%) trabalhadores no domínio de tarefas da maquinação. Transitaram maioritariamente por três situações profissionais internas (10 – 62,5% – trabalhadores) e apresentam, como já oportunamente referenciado, os níveis de antiguidade mais elevados, isto é, trajectórias cuja longevidade é igual ou superior a 8 anos (15 – 93,8% – trabalhadores). Em contraposição, os aprendizes ou praticantes de uma ocupação (6 – 20,0% – trabalhadores) incluem-se na totalidade no mais baixo escalão de antiguidade, apresentando trajectórias profissionais não superiores a 3 anos.

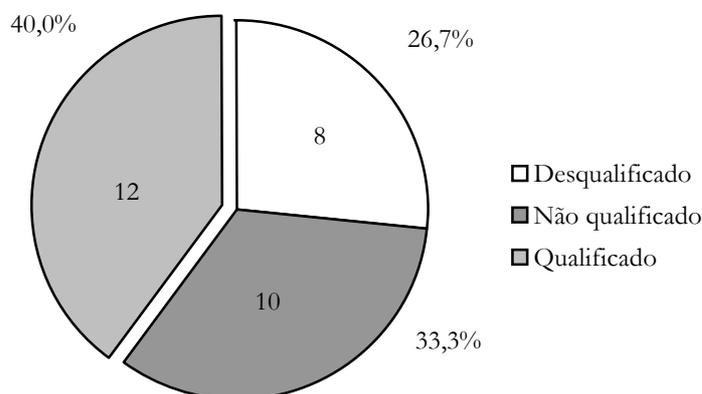
Saliente-se que, no domínio de tarefas da maquinação, se detecta uma situação absolutamente excepcional, que demonstra o poder negocial de trabalhadores estratégicos mesmo face a um sistema mecanicista de gestão de carreiras, determinado pelos constrangimentos de evolução automática na hierarquia profissional, definidos nos CCT. Vejamos: a categoria profissional de “afinador” foi atribuída a 1 (3,3%) trabalhador, que assume uma função profissional imprescindível no seio da única equipa de trabalho existente na sua unidade funcional. Este trabalhador garante para si um percurso de mobilidade ascensional em resultado de um desempenho laboral singular que lhe confere poder reivindicativo decorrente do valor profissional que conscientemente faz valer. Significa que, por pressão do trabalhador, atingido o topo da carreira de “operador de máquinas de 1^a”, este indivíduo, do sexo masculino, abandonou o esquema normal de permanência na categoria profissional para ser integrado numa carreira alternativa. Foi transferido para a carreira de “afinador de máquinas”, hierarquicamente superior à de “operador”, de forma a garantir-se-lhe uma evolução, quer material, quer simbólica, a troco da sua permanência na empresa. Desta forma, o trabalhador garante a recompensa do seu mérito, ao contrário de todos os

¹¹⁵ Como já referido, é por razões de facilidade linguística que se utiliza o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento de entrevista.

outros que permanecem estagnados numa categoria profissional de titular de topo. Ainda que se trate de um caso único, este é o procedimento inerente a uma *gestão pelas competências*: as carreiras operárias deixam de se encontrar circunscritas aos critérios de progressão automática definidos para as respectivas categorias profissionais nos CCT sectoriais; as empresas encontram alternativas que permitem uma evolução profissional dos operacionais detentores de qualificações transferíveis (Marsden, 1989) que integram o segmento primário, garantindo-lhes as respectivas progressões salariais.

No que se refere à dimensão qualificação do desempenho, metade dos trabalhadores desenvolvem as suas actividades isoladamente, enquanto 12 (40,0%) ocupam um lugar numa linha de produção. Apenas 3 trabalhadores (10,0%) desenvolvem as tarefas em equipa (alargada). Executam maioritariamente tarefas repetitivas e monótonas, sendo que 7 trabalhadores (23,3%) realizam uma única tarefa e 8 (26,7%) ocupam sempre o mesmo posto de trabalho. Apesar de 22 (73,3%) trabalhadores ocuparem vários postos de trabalho, apenas 12 (40,0%) desempenham tarefas variadas. Estamos por isso face a uma situação organizacional em que se assiste, comparativamente às situações anteriores, a uma evolução positiva do conteúdo do trabalho operário no sentido do alargamento dos desempenhos laborais e, conseqüentemente, da qualificação do índice do desempenho laboral. Não deixa porém de assumir relevo os desempenhos não qualificados, como se pode observar no quadro 6.4.

Figura 6.4
Índice de qualificação do desempenho laboral
(situação profissional actual)



Na dimensão vínculo jurídico contratual, o contrato de trabalho permanente predomina (21 – 70,0% – trabalhadores), prevalecendo a não precariedade contratual; todavia 9 (30,0%) trabalhadores estão afectos a contratos de trabalho a termo certo.

O índice da remuneração salarial individual assume uma tendência não precária (quadro 6.22) em que a maior parte dos trabalhadores tem um salário mensal que oscila entre os €399,04 e os €498,80, valor ao qual se acrescentam, para 28 (93,3%) assalariados, as remunerações provenientes dos subsídios definidos nos CCT e para 21 (70,0%) as resultantes do exercício de horas suplementares. Na remuneração colectiva, a maior parte dos trabalhadores tinham usufruído no penúltimo ano de uma retribuição (a qual é atribuída bienalmente) anexada ao desempenho produtivo da fábrica no seu conjunto, o que resulta num índice caracterizado pelo reconhecimento empresarial parcial e pela ausência de reconhecimento social (quadro 6.23).

Quadro 6.22			Quadro 6.23		
Índice da remuneração individual			Índice da remuneração colectiva		
	N.º	%		N.º	%
Precário	6	20,0	Ausência de reconhecimento	6	20,0
Não precário	24	80,0	Reconhecimento empresarial parcial e ausência de reconhecimento social	24	80,0
Total	30	100,0	Total	30	100,0

5.4. A BAIXA INTENSIDADE DAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARES

A trajectória profissional dos trabalhadores integra, para além do exercício da ocupação principal, actividades complementares desenvolvidas pelos assalariados quer paralelamente às actualmente exercidas na LUME, quer ao longo da sua vida profissional.

Todavia, a maior parte dos trabalhadores da LUME não desenvolvem, nem nunca desenvolveram actividades complementares. Apenas 6 (20,0%) trabalhadores o fazem com alguma regularidade, dedicando-se 1 (3,3%) a actividades escolares.

As actividades complementares não são, em caso algum, exercidas num sector de actividade semelhante ao da LUME, nem tão pouco no sector secundário, o que se traduz numa situação de ausência de uma transferibilidade directa de saberes. São actividades exercidas predominantemente no sector terciário (4 – 66,7% – trabalhadores), no ramo do comércio por grosso e imobiliário e no sector agrícola (2 – 33,3% – trabalhadores), sob uma

diversidade de situações na profissão¹¹⁶ e ocupando-os, em média, entre 6 a 20 horas (3 – 50,0% – trabalhadores) ou mais de 20 horas (2 – 33,3% – trabalhadores) por semana.

Entre as razões que justificam a dedicação a actividades secundárias encontram-se os motivos económicos: os trabalhadores carecem daquele rendimento mensal complementar (3 – 50,0%) ou participam em actividades no âmbito da economia doméstica familiar (2 – 33,3%).

Se tivermos em conta as razões económicas de dedicação a actividades secundárias, bem como, e antecipando resultados, o baixo grau de satisfação com as remunerações e o fraco nível remuneratório a que estão expostos estes trabalhadores, encontrar-se-iam justificações para a dedicação a actividades complementares, ao contrário do que se constata, como teremos oportunidade de analisar, para os trabalhadores da HAME que se dedicam mais intensamente a este tipo de actividades. Porém, o trabalho desenvolvido ao longo de 8 horas diárias, ainda que organizado em turnos, é frequentemente extenuante e penoso, não deixando os trabalhadores disponíveis para uma segunda ocupação, para além de estarmos face a uma mão-de-obra maioritariamente feminina que se encontra já sujeita a uma dupla situação de trabalho, o trabalho assalariado e o trabalho doméstico, o que se traduz numa impossibilidade objectiva de exercício de trabalho suplementar mesmo na LUME. São de facto as mulheres que menos se dedicam a actividades complementares, ao contrário dos homens – de facto, entre os trabalhadores que se dedicam a uma ocupação secundária, a maior parte pertence ao sexo masculino (4 – 66,7%).

Pode, então, concluir-se que a dedicação a actividades complementares assume uma baixa intensidade, sendo um exercício laboral tipicamente masculino fora do sector industrial.

Finalmente, acresce que a dedicação a trabalho suplementar – “horas extra” – na empresa é frequente entre 20 (66,7%) trabalhadores, não deixando, por isso, disponibilidade para aquele tipo de exercícios profissionais.

5.5. A FRACA INCIDÊNCIA DO DESEMPREGO

A maior parte dos trabalhadores nunca estiveram desempregados.

¹¹⁶ Distribuem-se em igual número entre os trabalhadores independentes com recibo verde, os trabalhadores por conta de outrem e os trabalhadores em empreendimento familiar não remunerado: 2 (33,3%) trabalhadores por cada situação.

O desemprego foi uma condição vivenciada apenas, uma vez, por 6 (20,0%) trabalhadores. É, no seio da população em análise, uma condição tipicamente feminina (5 – 83,3%) e de longa duração (4 – 66,7%), cuja origem resulta quer de situações de término dos contratos a termo, quer de decisão voluntária dos trabalhadores que optam por se despedir. Repare-se que para 3 (60,0%) daquelas mulheres, a condição de desempregada surge num momento em que à impossibilidade de conseguir um emprego de acordo com as expectativas, se associou a oportunidade de cuidar dos filhos nos primeiros meses de vida. A guarda das crianças não é, como afirma Torres e Silva, uma verdadeira opção mas, apenas, uma “alternativa de circunstância” face ao elevado peso no orçamento familiar de uma solução paga e de outros custos, como o cansaço físico e as dificuldades em conciliar trabalho e vida familiar¹¹⁷ (1998, p. 10)

5.6. FORMAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL

Com a análise da formação escolar e profissional dos trabalhadores da LUME pretende-se compreender os processos de formação formal em que têm estado envolvidos, quer no seio da empresa, quer no seu exterior. Porém, incide-se especial atenção sobre a formação escolar e profissional frequentada no seio da empresa. As motivações inerentes a estes processos e as contribuições daí resultantes constituem o enfoque analítico privilegiado.

5.6.1. ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO EXTERNA

O ensino obrigatório actual (ou superior) é detido por 15 (50,0%) trabalhadores, entre os quais 9 (30,0%) indivíduos concluíram uma escolaridade superior àquela, com a obtenção de um diploma do ensino secundário. Paralelamente, quase metade dos trabalhadores (14 – 46,7%) abandonaram precocemente – entre os 11 e os 15 anos de idade – o sistema de ensino regular, sem completarem aquele grau de ensino, concluindo maioritariamente apenas o segundo ciclo do ensino básico (11 – 78,6% – trabalhadores).

O percurso formativo destes sujeitos prosseguiu apenas para 4 (13,3%) trabalhadores com a frequência de acções de formação profissional em entidades formativas independentes da LUME. A escassa frequência de formação externa revela-se igualmente no número de

¹¹⁷ Para um maior desenvolvimento desta problemática que cruza as políticas sociais e as soluções sócio-educativas e de guarda das crianças em Portugal e na UE, v. nomeadamente Torres e Silva (1998).

curso frequentados, em que a maioria dos assalariados se limitou a participar num único curso de formação (3 – 75,0%), excepção feita para 1 (25,0%) dos trabalhadores que frequentou 2 cursos em entidades formativas externas.

Os cursos de formação externos são frequentados em áreas diversificadas com aplicabilidade no interior da empresa¹¹⁸, com destaque para a área de informática (2 – 50,0%) trabalhadores. Apesar desta proximidade, não se constata, como oportunamente se focará¹¹⁹, qualquer capitalização destas experiências formativas no interior da empresa. São maioritariamente cursos de longa duração (4 – 80,0% – trabalhadores) que os trabalhadores procuraram por iniciativa própria (4 – 80,0%) face à necessidade de inserção no mercado de emprego, quer porque procuravam fazer face a uma situação de desemprego (2 – 40,0%), quer porque pretendiam aprender uma profissão (3 – 60,0%).

5.6.2. FORMAÇÃO INTERNA NA LUME

A análise documental¹²⁰ demonstra uma frequência intensa de acções de formação interna na LUME. Todos os trabalhadores frequentaram pelo menos uma acção de formação, como se pode visualizar no quadro 6.24. Este facto não corresponde às representações dos trabalhadores: 7 (23,3%) assalariados, todos integrados no domínio de tarefas da montagem, consideram nunca ter frequentado acções de formação na empresa, ao que acresce também nunca o terem feito no exterior. Justificam esta ausência de formação nas suas trajectórias quer porque nunca lhes foi proposta a frequência de acções de formação (4 – 57,1% – trabalhadores), quer pela ausência de cursos orientados para a actividade laboral que desenvolviam (2 – 28,6% – trabalhadores). Deste modo, apesar de se concluir, pela análise documental, que todos os trabalhadores frequentaram pelo menos uma acção de formação, eventualmente as suas características, isto é, a abrangência de todos os assalariados fabris e a curtíssima duração (em alguns casos não excede mesmo as 2 horas) conduzem a que não sejam consideradas como actividades formativas pelos sujeitos. A concepção de formação que

¹¹⁸ Designadamente, as áreas de gestão, informática, dactilografia, metalurgia, mecânica e electricidade.

¹¹⁹ Ponto 4.2 do capítulo 8.

¹²⁰ A análise documental acerca da formação foi desenvolvida num momento prévio às entrevistas, pelo que parte da grelha de análise sobre a frequência de acções formativas constante nas entrevistas já se encontrava preenchida para cada um dos entrevistados no que diz respeito aos indicadores: número e designação dos cursos frequentados, áreas formativas, duração, conteúdos formativos e objectivos de cada uma das acções frequentadas. V. questão 28 da entrevista aos trabalhadores no anexo 5.P.

se deduz desta representação é a de que as acções de formação têm um carácter continuado e de longa duração, dirigindo-se a segmentos específicos de trabalhadores no seio da empresa. Na ausência destas características, os trabalhadores consideram absurdo designar aquelas acções como actividades formativas, afirmando, quando questionados sobre o assunto, *isso, fomos lá, o chefe mandou, fomos todas uma manbã, mas isso não é formação, foi um instante...* (entrevistado n° 2).

O quadro 6.24 sintetiza as características dos diversos cursos de formação frequentados pelos trabalhadores ao retratar o número de cursos internos em função das áreas formativas, duração e objectivos. A sua observação permite afirmar que, para um número considerável de trabalhadores, à frequência de um curso de formação se sucede a frequência de um segundo e terceiro cursos de formação. A frequência de quatro cursos é relativamente menos comum e, a partir daqui, o número de trabalhadores que prosseguem acções de formação é diminuto. Convém reter que são os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação que apresentam os percursos formativos mais longos: 10 (83,3%) frequentaram dois ou mais cursos de formação, por contraposição aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem, em que apenas 1 trabalhador apresenta um percurso formativo composto por quatro cursos de formação e a maioria (8 – 44,4%) frequentou no máximo três cursos.

Quadro 6.24

Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos

		Cursos de formação internos frequentados													
		1°		2°		3°		4°		5°		6°		7°	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Áreas de formação	Qualidade	18	60,0	10	38,5	6	31,6	5	45,5	3	37,5	4	57,1	0	-
	Relacional	0	-	6	20,0	7	36,8	1	9,1	4	50,0	1	14,3	0	-
	TIC	4	13,3	3	10,0	4	21,1	2	18,2	0	-	1	14,3	1	25,0
	Desenho técnico	0	-	2	6,7	0	-	1	9,1	0	-	0	-	0	-
	Informática	1	3,3	0	-	0	-	1	9,1	0	-	0	-	0	-
	Técnica	7	23,3	5	19,2	2	10,5	1	9,1	1	12,5	1	14,3	3	75,0
Duração	Ultra-curta	19	63,3	16	61,5	14	73,7	6	54,5	7	87,5	5	71,4	0	-
	Curta	4	13,3	7	26,9	4	21,1	5	45,5	0	-	2	28,6	4	100,0
	Média	3	10,0	3	11,5	1	3,3	0	-	1	12,5	0	-	0	-
	Longa	4	13,3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Objectivos	Qualificação	28	93,3	19	73,1	17	89,5	7	63,6	7	87,5	5	71,4	0	-
	Reciclagem	2	6,7	7	26,9	2	10,5	4	36,4	1	12,5	2	28,6	4	100,0
		N = 30		N = 26		N = 19		N = 11		N = 8		N = 7		N = 4	

A análise do quadro 6.24 mostra que:

- (i) a área da qualidade prevaleceu como área de formação prioritária da LUME. Apenas perde relevo para o conjunto já restrito de trabalhadores que apresentam percursos formativos

caracterizados pela frequência de cinco ou sete cursos de formação. As áreas relacional e técnica adquirem igualmente algum significado, todavia com intensidades muito mais fracas;

(ii) a formação é predominantemente de ultra-curta duração, isto é, inferior ou igual a 20 horas, assumindo alguma relevância, ainda que muito inferior, a formação de curta duração (entre 20 e 100 horas de formação);

(iii) os objectivos da formação frequentada orientam-se, primordialmente, para a qualificação dos trabalhadores no sentido de um aperfeiçoamento de saberes, em que se procuram completar, melhorar e reforçar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento no âmbito da profissão exercida (MESS, 1991, p. 12). Os cursos frequentados são vocacionados para a reciclagem de saberes, na medida em que a política de formação da LUME não se encontra pautada por fins adaptativos de actualização ou de aquisição de novos conhecimentos, capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão, devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos (MESS, 1991, p. 67). É uma formação profissional elementar que adquire pertinência como meio de dotação dos trabalhadores dos saberes profissionais básicos de que carecem, não se posicionando tanto como via de actualização de saberes já detidos. Num sistema educativo de cariz mais profissionalizante do que o português, esta seria uma modalidade de formação garantida pelo sistema de ensino e formação e não pelas empresas. Podemos ainda referir que os cursos de reciclagem se realizam maioritariamente na área técnica, sendo frequentados por trabalhadores que, integrados no domínio de tarefas da maquinação, mais manuseiam máquinas automatizadas ou semi-automáticas.

No que concerne ao enquadramento substantivo dos cursos de formação, o quadro 6.25 permite destacar a importância assumida pelos conteúdos formativos procedimentais, seguidos, com valores muito próximos, dos conteúdos teóricos. Associada a estas características, a fraca incidência de conteúdos práticos e relacionais traduz-se num perfil formativo mais vocacionado para uma aprendizagem reflexiva do que para uma aprendizagem prática.

Quadro 6.25

Conteúdos dos cursos de formação internos

Conteúdos	Cursos de formação internos frequentados													
	1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Teórico	30	100,0	21	80,8	11	57,9	11	10,0	5	62,5	6	85,7	4	100,0
Procedimental	30	100,0	26	100,0	19	100,0	8	72,7	8	100,0	7	100,0	4	100,0
Relacional	13	43,3	17	65,4	9	47,4	4	36,4	3	37,5	3	42,9	0	-
Prático	10	33,3	9	34,6	4	21,1	5	45,5	1	12,5	3	42,9	4	100,0
	N = 30		N = 26		N = 19		N = 11		N = 8		N = 7		N = 4	

A forte incidência na transmissão de saberes procedimentais é pautada por uma aprendizagem de saberes alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, sobre os procedimentos de como se deve fazer para obter um determinado resultado (prático) visado (Malglaive, 1994, p. 156). Esta aprendizagem implica que os trabalhadores façam uso da capacidade de compreensão e de controlo do encadeamento de operações, de regras, das condições a respeitar para obter os efeitos desejados num processo de transformação produtivo (Charlon-Dubar; Vermelle, 1990, p. 111). Reportam-se assim a “saberes como fazer” uma acção com sucesso (Descomps; Malglaive, 1998, p. 61).

À primazia detida por este tipo de saberes, associa-se a importância assumida pelos conteúdos de formação teóricos relativos à aplicação dos fundamentos teóricos e/ou científicos dos saberes práticos e procedimentais. O seu grau de formalização e conceptualização afasta-os da acção e podem não fazer qualquer sentido face àquela, na medida em que têm por vocação “dizer o que é” e não “o que deve ser”, nem “como se faz” (Malglaive, 1990, p. 1994).

Esta combinatória de transmissão de conteúdos formativos implica um tipo de aprendizagem fundamentalmente simbólica. Exige capacidades de abstracção suficientemente grandes por parte dos trabalhadores, de modo a conseguirem dominar as representações esquemáticas do saber procedimental e/ou as representações conceptuais do saber teórico, e a compreender as modalidades de expressão figurativas ou retóricas e/ou conceptuais que tendem a dominar a transmissão daqueles saberes.

Este tipo de formação essencialmente abstracta parece chocar quer com o nível de escolaridade básico detido por metade dos trabalhadores, quer com a concepção eminentemente prática de aprendizagem que postulam, como teremos oportunidade de verificar adiante.

5.6.3. A OPÇÃO FORMATIVA: UMA DECISÃO EMPRESARIAL

A débil autonomia da procura de formação é comum a ambos os domínios formativos, externo e interno à empresa. Manifesta-se pela escassa frequência de formação em entidades externas à LUME, bem como no facto de apenas 4 cursos de formação terem sido frequentados por iniciativa dos trabalhadores¹²¹, sendo que a maior parte dos sujeitos apontam para a frequência de acções de formação por proposta da empresa.

Apesar da fraca autonomia verificada nas decisões de frequência da formação, os 23 (73,3%) trabalhadores em análise manifestam interesse em continuar o seu percurso formativo. Destes, 10 (45,5%) sentem-se motivados pela prossecução da actividade formativa na medida em que a encaram como um meio de aquisição e actualização de saberes, entendendo-a como instrumento de adaptação às exigências da empresa. A esta perspectiva eminentemente funcionalista da formação como instrumento de adaptação opõem-se 7 (31,8%) trabalhadores que encaram a formação como uma oportunidade de valorização e evolução pessoal e profissional. Considera-se que estes trabalhadores tendem, de facto, a ser detentores de um projecto formativo futuro ao atribuírem à formação um significado expressivo de dignificação pessoal e profissional. Uma perspectiva antagónica a esta é expressa por 5 (22,7%) trabalhadores, para quem a prossecução do trajecto formativo no interior da LUME só será concretizada por obrigação, caso a formação apareça como condição imprescindível à sobrevivência na empresa.

A ausência de intenções formativas futuras é vivida por 8 trabalhadores (26,7%), 7 dos quais (87,5%) manifestam uma atitude de desencorajamento face à formação. Esta atitude resulta quer da idade, que consideram já avançada para a frequência de acções de formação, quer porque se viram sucessivamente excluídos destas práticas por parte das empresas, que nunca lhes proporcionaram a frequência de acções formativas¹²².

¹²¹ As áreas formativas privilegiadas por estes trabalhadores cuja frequência de formação se enquadra num projecto formativo autónomo são as áreas técnica (2 – 66,7% – trabalhadores) e informática (1 – 33,3% – trabalhador), áreas estas não prioritárias em termos de orientação da formação na empresa, como se referenciou acima.

¹²² Vale a pena referir que 5 (71,4%) dos 8 trabalhadores sem projecto formativo consideraram nunca ter frequentado acções de formação, o que reforça a atitude de desencorajamento.

Questionados os 23 trabalhadores que consideraram ter frequentado acções de formação, acerca das razões que presidiram à sua participação nestas actividades¹²³, estes apontam as seguintes razões: melhoria dos saberes profissionais (16 – 69,6% – trabalhadores)¹²⁴; gosto e valorização pessoal (8 – 34,8%); aprendizagem das funções desempenhadas (7 – 30,4%). São por isso motivações de frequência das acções de formação internas, quer a aprendizagem, quer a valorização pessoal, sendo que a primeira reúne maior consenso do que a segunda, respectivamente 19 (82,6%) e 9 (39,1%) respostas.

Passando da análise das razões de frequência de formação profissional para a abordagem dos seus contributos para os trabalhadores¹²⁵, constata-se que a formação é perspectivada como um fim em si mesmo.

A formação frequentada concorre maioritariamente para o desenvolvimento de processos de aprendizagem locais e centrados na actividade de trabalho. Permite, quer melhorar a capacidade para resolver problemas e fazer tarefas novas¹²⁶, quer melhorar os saberes sobre o trabalho¹²⁷, por parte de, respectivamente, 16 (69,6%) e 15 (65,2%) trabalhadores. A melhoria dos saberes sobre o modo de organização do trabalho e funcionamento da fábrica que proporciona uma aprendizagem global e centrada na organização assume menor importância, apesar de ser considerada como um contributo importante da formação para 13 (56,5%) trabalhadores.

¹²³ Aos entrevistados foram apresentados oito tipos de razões que conduzem à frequência dos cursos de formação. Entre elas, escolhiam as duas que considerassem mais importantes, por ordem decrescente. As oito razões foram posteriormente objecto de agregação em quatro categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores indicados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas razões no conjunto das duas mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5.P a questão 29 da entrevista aos trabalhadores.

¹²⁴ Este é o motivo seleccionado como o mais importante para 11 (47,8%) trabalhadores.

¹²⁵ Aos entrevistados foram apresentados dez contributos da frequência de formação. Entre eles, escolhiam os três que considerassem mais importantes, por ordem decrescente. Os dez contributos foram posteriormente objecto de uma agregação em seis categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um daqueles contributos no conjunto dos três mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5.P a questão 30 da entrevista aos trabalhadores.

¹²⁶ Este contributo foi seleccionado como segundo contributo mais importante da formação para 9 (39,1%) trabalhadores.

¹²⁷ Este contributo foi seleccionado como o contributo mais importante da formação para 8 (34,8%) trabalhadores.

Os contributos da formação, ao serem traduzidos particularmente em termos de aprendizagem, apontam para uma concepção essencialista e intrínseca da formação. A perspectiva instrumental ou materialista da formação como um meio para atingir um fim é desprezada – não assume qualquer relevo enquanto veículo de promoção da situação de emprego, o que resultará em parte, como tivemos oportunidade de analisar, das práticas de gestão dos RH da empresa, fracamente preocupadas com o reconhecimento material ou simbólico dos trabalhadores.

Em contraposição, do ponto de vista da análise dos contributos da formação para a empresa, os trabalhadores dividem-se entre um contributo instrumental e imediatista que remete para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho desenvolvido (9 – 39,1% – trabalhadores) e um contributo intrínseco de aprofundamento dos saberes acerca da forma como o trabalho de cada um afecta os resultados da empresa (8 – 34,8% – trabalhadores). Convém notar a posição depreciativa assumida por 4 (17,4%) trabalhadores que consideram a formação uma oportunidade para a empresa preparar mão-de-obra qualificada sem assumir os custos deste investimento, dado o acesso facilitado às fontes de financiamento.

Ponderadas as representações dos trabalhadores acerca dos contributos da formação, merecem relevo do lado dos trabalhadores os contributos intrínsecos em termos de aprendizagem e, do lado das empresas, os contributos instrumentais.

6. SABERES E DESEMPENHOS EM CONTEXTO DE TRABALHO

Do ponto de vista teórico postulou-se uma relação em vários sentidos entre saberes e desempenhos laborais, procurando-se agora perceber a relação entre o tipo de saberes detidos pelos trabalhadores acerca do processo produtivo da empresa e das unidades funcionais de pertença e a amplitude dos seus desempenhos laborais.

A perspectiva de abordagem dos desempenhos laborais nas suas relações com as finalidades prosseguidas e com as especificidades da situação de trabalho conduz à sua análise no contexto global da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores e no contexto particular da resolução de perturbações nas suas diferentes vertentes.

6.1. AMPLITUDE DOS SABERES: O PREDOMÍNIO DOS SABERES IMPLÍCITOS

A representação do campo do processo produtivo foi analisada relativamente à empresa e a cada unidade funcional de pertença, de forma a perceber-se a amplitude dos saberes detidos pelos sujeitos acerca da sua actividade de trabalho. Ou seja, procurou-se analisar o que conhecem os sujeitos acerca da actividade produtiva da unidade funcional onde estão inseridos e da actividade produtiva da empresa, como se pode observar no quadro 6.26.

Quadro 6.26

Representação dos processos produtivos

Representações dos processos produtivos		Fábrica							
		Ausência de saberes		Saberes implícitos		Saberes explícitos		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Unidade funcional	Ausência de saberes	0	-	0	-	0	-	0	-
	Saberes implícitos	5	16,7	12	40,0	0	-	17	56,7
	Saberes explícitos	2	6,6	7	23,3	4	13,3	13	43,3
Total		7	23,3	19	63,3	4	13,3	30	100,0

N=30

Em primeiro lugar, atente-se sobre a detenção de saberes acerca do processo produtivo da empresa, observando o quadro no sentido vertical. A representação do processo produtivo da fábrica é caracterizada, para grande parte dos trabalhadores da LUME, pela detenção de saberes implícitos acerca do funcionamento do processo de fabrico. Os indivíduos expressam-se verbalmente através de referências sintéticas e restritas às fases do processo produtivo, sem procederem a qualquer enunciação acerca dos procedimentos subjacentes a montante e a jusante e de como se procede para se atingirem os objectivos produtivos. É um discurso retórico, que incide sobre a enumeração das grandes fases do processo produtivo, em que se não faz qualquer alusão a procedimentos. É ainda relevante que quase $\frac{1}{4}$ dos trabalhadores desconheçam totalmente o processo produtivo da fábrica, sendo incapazes de verbalizar qualquer tipo de discurso sobre o mesmo.

A leitura do quadro na horizontal remete para as representações do campo de intervenção da unidade funcional onde os trabalhadores estão inseridos. Mostra que o número de assalariados que detêm saberes explícitos dos procedimentos de funcionamento da unidade funcional representa o triplo dos que detêm saberes implícitos dos procedimentos de

funcionamento da fábrica. É assim superior a detenção de saberes, pelo menos procedimentais, de carácter explicativo, acerca dos procedimentos inerentes às unidades produtivas de pertença. Porém, e apesar desta superioridade, é sempre maior o número de trabalhadores detentores de saberes implícitos acerca do funcionamento da unidade, superioridade esta já verificada no que concerne aos saberes detidos acerca do campo de intervenção da fábrica, o que é sinónimo de uma incapacidade de verbalização acerca de procedimentos accionados para se prosseguirem os objectivos pretendidos.

Significa, pois, que a representação do campo de intervenção da fábrica é menos dominada cognitivamente pelos trabalhadores – isto é, sobre ela os trabalhadores detêm menos conhecimentos explícitos – do que a representação do campo de intervenção da unidade funcional – sobre a qual detêm mais conhecimentos explícitos –, ainda que sobre um e outro campos expressem, fundamentalmente, saberes implícitos do funcionamento, ou seja, saberes meramente identificativos e enumerativos dos respectivos processos produtivos.

6.2. AMPLITUDE DO DESEMPENHO: TENDÊNCIA PARA A MULTIVALÊNCIA NUM CENÁRIO DE ESPECIALIZAÇÃO

Circunscritas a um determinado domínio de tarefas e a uma unidade funcional de pertença, as acções técnicas de trabalho desempenhadas quotidianamente pelos trabalhadores, no âmbito da sua ocupação de base, permitem obter informação acerca das competências técnicas ou procedimentais dos trabalhadores a partir do que se designa de amplitude do desempenho laboral quotidiano.

A amplitude do desempenho laboral, aferida no seio de um domínio de tarefas particular¹²⁸, encontra-se confinada a um conjunto de acções de trabalho desenvolvidas, por regra, no âmbito de um determinado posto de trabalho ou de um conjunto restrito de postos de trabalho que constituem a ocupação de base. No seio desta, o trabalhador pode intervir num conjunto mais ou menos alargado de acções técnicas de trabalho. Caso as acções de

¹²⁸A amplitude do desempenho laboral é abordada a partir do cálculo de dois tipos de índices: (i) índices globais do desempenho laboral; (ii) índices parciais para cada um dos domínios das acções técnicas de trabalho. Estes foram calculados a partir da informação disponibilizada pelos entrevistados acerca da intensidade (“sempre” e “às vezes”, pontuadas com 2 e 1, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho integrantes do seu domínio de tarefas (v. no anexo 5.P questão 36). Os índices calculam-se somando as pontuações obtidas para cada indivíduo na totalidade de itens em análise e dividindo pelo número de itens. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão nas categorias “especializado” e “multivalente”.

trabalho desenvolvidas sejam restritas, a amplitude do desempenho é classificada de especializada; caso estas sejam mais vastas, porém sempre centradas na mesma ocupação de base, estamos face a desempenhos multivalentes¹²⁹.

A análise da actividade de trabalho¹³⁰ desenvolvida pelos trabalhadores da LUME, no seio do seu domínio de tarefas de pertença, mostra que a maior parte dos trabalhadores (18 – 60,0%) apresentam uma amplitude do desempenho quotidiano caracterizada pela multivalência, não sendo, contudo, de ignorar que 12 (40,0%) dos trabalhadores apresentam desempenhos especializados.

Apresentam desempenhos multivalentes todos os trabalhadores que integram o domínio de tarefas da maquinação (12 – 100%), bem como 6 (33,3%) trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem, 4 (30,7%) dos quais pertencentes à unidade funcional da pré-montagem. Com desempenhos especializados, encontra-se a maioria dos trabalhadores do domínio de tarefas da montagem (12 – 66,7%).

¹²⁹ Adaptado do conceito de multivalência de D'Iribarne (1989, p. 151), segundo o qual os trabalhadores multivalentes são aqueles que apresentam uma capacidade de intervenção em várias tarefas ou operações no interior de uma profissão de base.

¹³⁰ Tem subjacente o cálculo dos dois índices globais do desempenho laboral: o índice do desempenho laboral regular e o índice do desempenho laboral esporádico, referentes, respectivamente, à intensidade “sempre” e “às vezes” (pontuadas com 2 e 1, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho (v. no anexo P, questão 36). Estes índices calculam-se somando as pontuações obtidas para cada indivíduo na totalidade de itens e dividindo o resultado obtido pelo número de itens em análise. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão dos índices nas categorias “especializado” (valor do índice inferior ou igual a 0,5) e “multivalente” (valor do índice superior a 0,5). Seguiu-se o cruzamento da informação obtida através dos dois índices do desempenho laboral – esporádico e regular – de modo a aferir-se a amplitude do desempenho global dos trabalhadores: (i) a amplitude do desempenho é classificada de “especializada” em dois tipos de situações, a saber: o trabalhador apresenta desempenhos especializados, quer nas suas actividades regulares, quer nas esporádicas; o trabalhador apresenta desempenhos especializados nas suas actividades regulares e multivalentes nas suas actividades esporádicas; (ii) a amplitude do desempenho é classificada de “multivalente” em dois tipos de situações, a saber: o trabalhador apresenta desempenhos multivalentes quer nas suas actividades regulares, quer nas esporádicas; o trabalhador apresenta desempenhos multivalentes nas suas actividades regulares e especializados nas suas actividades esporádicas. A matriz seguinte sintetiza o raciocínio de cálculo do índice global da amplitude do desempenho:

Abordou-se, através do mesmo tipo de análise, a amplitude do desempenho quotidiano dos trabalhadores tendo, agora, por referência os domínios das acções técnicas que integram o desempenho laboral¹³¹.

Tendo em conta a diversidade de acções técnicas de trabalho desenvolvidas no domínio de tarefas da maquinação, a análise do desempenho laboral dos trabalhadores, representada na figura 6.5, demonstra uma tendência para um exercício multivalente do trabalho, com

Índice da amplitude do desempenho		
Índice de desempenho laboral		Índice da amplitude do desempenho
Regular	Esporádico	
Especializado	Especializado ou multivalente	ESPECIALIZADO
Multivalente	Especializado ou multivalente	MULTIVALENTE

¹³¹ Para o cálculo dos índices parciais reteve-se os seis grandes domínios de acções técnicas de trabalho: (i) actividades de execução; (ii) actividades de controlo da execução; (iii) actividades de preparação do trabalho; (iv) actividades de interpretação e estudo; (v) actividades de afinação e regulação do equipamento; (vi) actividades de manutenção preventiva. Os dois primeiros domínios são comuns aos trabalhadores de ambos os domínios de tarefas em análise, enquanto os restantes são exclusivos dos trabalhadores que executam funções no seio do domínio de tarefas da maquinação (cf. no ponto 2.4 deste capítulo, o quadro 6.11). Seguindo o raciocínio utilizado para o cálculo dos índices globais do desempenho laboral agora aplicado a cada um destes domínios das acções técnicas de trabalho, a análise tem subjacente o cálculo de dois índices parciais do desempenho laboral: um índice do desempenho laboral esporádico e um índice do desempenho laboral regular, referentes, respectivamente, à intensidade “às vezes” e “sempre” (pontuadas com 1 e 2, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho (v. no anexo 5.P, questão 36) da entrevista aos trabalhadores. Estes índices foram calculados somando as pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade de itens relativos a cada domínio de acção técnica de trabalho e dividindo o resultado obtido pelo número itens em análise. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão nas categorias “especializado” (valor do índice inferior ou igual a 0,5) e “multivalente” (valor do índice superior a 0,5). Seguiu-se o cruzamento da informação obtida através dos dois índices do desempenho laboral – regular e esporádico – para cada domínio de acção técnica de trabalho de modo a se aferir a amplitude do desempenho dos trabalhadores em cada um destes domínios, a qual se encontra sistematizada na matriz seguinte:

Índice da amplitude do desempenho por domínio de acção técnica de trabalho		
Índice de desempenho laboral		Índice da amplitude do desempenho por domínio de acção técnica de trabalho
Regular	Esporádico	
Especializado	Especializado ou multivalente	ESPECIALIZADO
Multivalente	Especializado ou multivalente	MULTIVALENTE

excepção das acções de estudo e interpretação e de preparação do trabalho, para as quais se verifica um desempenho laboral especializado.

No domínio de tarefas da montagem, a figura 6.6. revela que o desempenho quotidiano dos trabalhadores da LUME é maioritariamente especializado nas acções de execução, assumindo um carácter quer especializado, quer multivalente no que concerne às acções de controlo da execução.

Amplitude do desempenho

Figura 6.5

Domínio de tarefas da maquinação

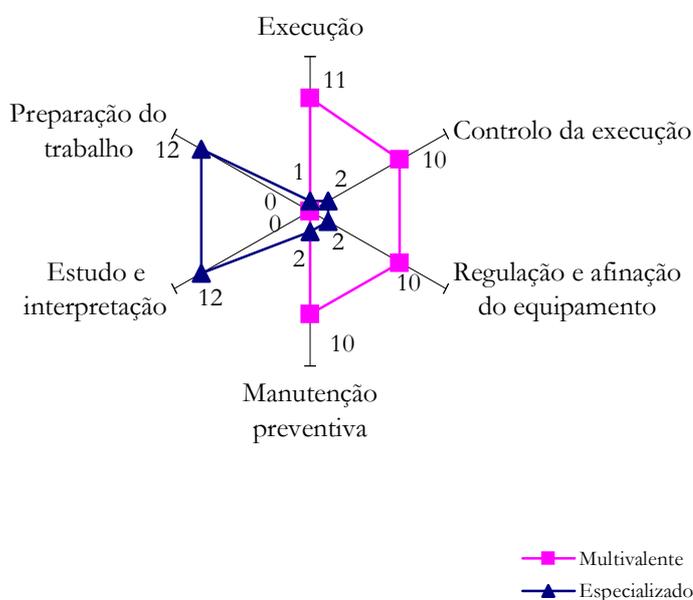
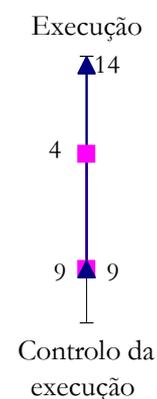


Figura 6.6

Domínio de tarefas da montagem



À abordagem acerca da amplitude do desempenho quotidiano no âmbito da ocupação de base associou-se ainda, em termos analíticos, a amplitude do desempenho ocasional, em que se procura perceber se ocasionalmente os trabalhadores são mobilizados para a execução de outro tipo de acções de trabalho de modo a aferir a polivalência dos desempenhos.

Metade dos entrevistados, distribuídos entre os domínios de tarefas da maquinação e da montagem, nunca desenvolve ocasionalmente outro tipo de acções de trabalho, registando-se, em consequência, uma ausência de amplitude no seu desempenho que se traduz numa concentração no âmbito da ocupação de base.

Os restantes 15 (50,0%) trabalhadores manifestam alguma amplitude no seu desempenho ocasional, porém com uma fraca amplitude. Isto é, 7 (23,3%) assalariados dedicam-se ocasionalmente a acções de trabalho de baixo grau de complexidade quer no seio do seu domínio de tarefas, quer no seu exterior¹³². Entre estes, 6 (85,7%) trabalhadores pertencem ao domínio de tarefas da montagem.

A média amplitude do desempenho ocasional – caracterizada pelo desenvolvimento de acções complexas no domínio de tarefas habitual –, caracteriza 5 (16,7%) trabalhadores, maioritariamente a desempenharem actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem (4 – 80,0%). Estão afectos a desempenhos laborais polivalentes, isto é, a uma elevada amplitude do desempenho ocasional marcado pela execução de tarefas complexas fora do seu domínio de tarefas, apenas 3 (10,0%) trabalhadores, maioritariamente a desempenharem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (2 – 66,6%). Em síntese, significa que, se adicionarmos aos assalariados que não apresentam qualquer amplitude de desempenho ocasional os caracterizados por uma fraca amplitude do mesmo, verificamos ser bastante diminuta a amplitude do desempenho de 22 (73,3%) dos assalariados da LUME.

Relacionando a amplitude do desempenho ocasional com as representações do campo de intervenção da empresa e da unidade funcional, verifica-se que os trabalhadores que apresentam menor amplitude nos desempenhos ocasionais (ausência ou baixa amplitude) verbalizam apenas saberes implícitos acerca do campo de intervenção das unidades funcionais e da empresa. Por sua vez, dos 8 (26,7%) trabalhadores que manifestam uma amplitude do desempenho média ou elevada, 2/3 expressam saberes explícitos acerca do processo produtivo da unidade funcional e da empresa.

¹³² A propósito do desempenho de acções de trabalho no exterior do domínio de tarefas, considera-se que nem sempre tais desempenhos implicam situações de polivalência. São definidos como desempenhos polivalentes aqueles em que os trabalhadores efectuem tarefas profissionais que exigem modos operatórios que ultrapassam a sua ocupação de base (Le Boterf, 1990, p. 23), o que implica um alargamento para uma segunda ocupação (D'Iribarne, 1989, p. 151). Todavia, se estes modos operatórios forem demasiado simples, não se estará face a desempenhos polivalentes. Deste modo, as actividades de trabalho simples executadas fora do domínio de tarefas habitual não são consideradas enquanto indicadores de desempenho polivalentes, pois tratam-se de execuções demasiado simplistas e rotineiras que apenas exigem capacidades manuais, podendo ser desenvolvidas por qualquer trabalhador independentemente das suas qualificações. São considerados desempenhos polivalentes aqueles que se pautam pela execução de tarefas complexas em domínios de tarefas diversos dos quotidianamente ocupados, na medida em que a complexidade de execução pressupõe um desempenho qualificado e flexível de trabalhadores.

Conclui-se existir uma relação directa entre a amplitude do desempenho ocasional e os saberes detidos acerca do campo de intervenção da empresa e das unidades funcionais; os trabalhadores com maior amplitude do desempenho ocasional tendem a manifestar saberes explícitos acerca dos procedimentos dos dois campos de intervenção, ao invés dos caracterizados por uma amplitude de desempenho menor, em que tende a ser preponderante a manifestação de saberes implícitos.

Apesar da relação enumerada entre o tipo de saberes e a amplitude do desempenho, esta apenas é verdadeira para os desempenhos ocasionais, não se verificando qualquer tipo de relação entre saberes e amplitude do desempenho na ocupação de base.

6.3. A RELAÇÃO COM A MATERIALIDADE DO TRABALHO – MÁQUINAS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS DE INSPECÇÃO E MEDIDA

O manuseamento de máquinas está presente em todas as actividades desenvolvidas no domínio de tarefas da maquinação. E apesar das máquinas convencionais manuseadas serem independentes da complexidade do conteúdo do trabalho, no que concerne às máquinas semi-automáticas (universais e especializadas) e automatizadas (universais ou de transferência), estas estão na origem de actividades de trabalho complexas.

O quadro 6.27 sintetiza o equipamento técnico utilizado pelos trabalhadores nas actividades de trabalho.

Quadro 6.27

Tipo de equipamento técnico

	N.º	%
Máquina tipo convencional	20	90,9
Máquina semi-automática	3	13,6
Máquina automatizada	2	9,1
N=22		
Ferramenta de aperto ou colocação	25	83,3
Ferramenta de corte e desbaste	10	33,3
Ferramenta de reparação ou auxílio	1	3,3
N=30		
EIM sem regulação	15	100,0
EIM com regulação	11	73,3
N=15		

Dos 22 (73,3%) trabalhadores que operam com máquinas, a maioria desenvolve a sua actividade com uma máquina convencional, sendo pouco corrente na LUME a operação com máquinas semi-automáticas e automáticas.

A ausência da manipulação de máquinas por 8 (26,7%) trabalhadores, na sua totalidade afectos ao domínio de tarefas da montagem, não encontra correspondência ao nível das ferramentas auxiliares. Todos os trabalhadores utilizam ferramentas. As ferramentas de aperto e de colocação são mais utilizadas no domínio de tarefas da montagem e as ferramentas de corte e desbaste, no domínio de tarefas da maquinação. A maior parte dos assalariados, 24 (85,0%), utilizam ferramentas não autónomas (designadamente martelo, buril e chaves de parafusos). O manuseamento de ferramentas autónomas (tais como, aparafusadora, polidores e rebitadora) abrange cerca de metade dos trabalhadores, (14 – 46,7%), predominantemente integrados (10 – 71,4%) no domínio de tarefas da montagem.

Metade dos assalariados fazem uso, no seu quotidiano de trabalho, de EIM, dos quais 11 (73,3%) pertencem ao domínio de tarefas da maquinação, em que se accionam equipamentos que exigem uma regulação para o exercício da acção de medição. Deste modo, apenas encontramos na maquinação 1 trabalhador que não exerce acções de regulação de EIM.

Dos 4 (26,7%) trabalhadores que não procedem a qualquer regulação no domínio dos EIM, utilizando apenas equipamento padrão, 3 (75,0%) pertencem ao domínio de tarefas da montagem.

As intervenções face ao equipamento, expostas no quadro 6.30, incidem particularmente sobre o desempenho laboral dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação. Excepção feita para as actividades de atenção e controlo do funcionamento do equipamento, que é comum a todos os sujeitos que trabalham com equipamentos técnicos.

Quadro 6.28

Intervenções sobre os equipamentos técnicos

	N.º	%
Montagem de ferramentas	12	40,0
Afinação de máquinas e de ferramentas	9	30,0
Regulação de máquinas e de ferramentas	6	20,0
Atenção e controlo no funcionamento do equipamento	29	96,7
Limpeza e/ou lubrificação do equipamento	15	50,0
Aprovisionamento de óleos e emulsões	11	36,7
Aferição de EIM	11	36,7

N = 30

Saliente-se que o desempenho laboral ausente de equipamento técnico apenas abrange 1 trabalhador, este afecto ao domínio de tarefas da montagem.

Tendo em conta o equipamento técnico manuseado, constata-se da observação do quadro seguinte que a maior parte dos trabalhadores desempenham actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento, mas complexas no controlo da execução (14 – 46,7%), dentre os quais a maioria desenvolve a sua actividade no seio do domínio de tarefas da montagem. Os restantes entrevistados repartem-se entre os que desenvolvem actividades complexas, com conteúdos de trabalho que envolvem actividades de elevada complexidade na afinação e regulação do equipamento e no controlo da execução características do domínio de tarefas da maquinação, e os que desenvolvem funções simples de execução no âmbito do domínio de tarefas da montagem.

Quadro 6.29

Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado

Conteúdo da actividade de trabalho	Domínio de tarefas		Montagem	
	N	%	N	%
Actividades de elevada complexidade da afinação e regulação do equipamento e do controlo da execução	8	66,7	0	-
Actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento mas complexas no controlo da execução	4	33,3	10	55,6
Actividades simples de execução	0	-	8	44,4
Total	12	100,0	18	100,0

6.4. AS PERTURBAÇÕES – FORMAS DE DETECÇÃO, ACÇÕES DE RESOLUÇÃO E AUTONOMIA DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

As perturbações-chave com que os trabalhadores se confrontam, o modo como as detectam, bem como as acções desencadeadas face às mesmas constituem uma das dimensões analíticas básicas do desempenho laboral¹³³.

¹³³ O questionamento acerca das perturbações nas entrevistas aos trabalhadores foi formulado tendo como ponto de partida o levantamento empírico prévio realizado a partir dos depoimentos dos responsáveis directos (v., no anexo 5E, o inquérito sobre as perturbações-chave). Esta análise conduziu à definição de três tipos de perturbações com que os trabalhadores podem ser confrontados, as quais foram alvo de questionamento: os erros e falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico; disfuncionamentos no equipamento técnico; os defeitos detectados em peças (produtos, subprodutos ou componentes). V., no anexo 5P, as questões 63 e 64, 66 a 68 e 70 a 73 respectivamente, da entrevista aos trabalhadores.

Entre as perturbações-chave que surgem na actividade de trabalho, os trabalhadores da LUME tendem a relevar os defeitos nos componentes e nas matérias-primas, bem como no trabalho a montante ao desempenhado. É sobre estes que nos detemos em primeiro lugar.

Os defeitos enumerados parecem constituir, de facto, importantes perturbações da actividade de trabalho, na medida em que 25 (83,3%) trabalhadores tendem a definir como perturbações exactamente os mesmos defeitos que os responsáveis directos das unidades funcionais respectivas. Ou seja, as perturbações-chave para os responsáveis directos e para os trabalhadores são constituídas por aquilo que rotulam de defeitos – nos componentes, nas matérias-primas e nos trabalhos realizados a montante – com que se confrontam no decurso da actividade de trabalho.

Metade dos trabalhadores referem-se a defeitos nos componentes que incorporam no produto de base – com particular incidência nos que exercem actividade de trabalho no domínio de tarefas da montagem – e 13 (43,3%) enumeram defeitos nas matérias-primas – com destaque para os que estão afectos ao domínio de tarefas da maquinação –, o que remete, em ambos os casos, para defeitos nos *inputs* produtivos. Estes põem, desde logo, em causa a eficácia do sistema *kan ban* de abastecimento às unidades funcionais que é utilizado na LUME, na medida em que as provisões com defeitos criam bloqueamentos produtivos por rupturas de *stocks*. São frequentemente problemas com origem em fornecedores externos e a sua incidência na produção resulta de um baixo nível de desempenho daqueles e da auditoria de qualidade.

Os fornecedores internos estão igualmente na origem de defeitos: 12 (40,0%) trabalhadores indicam como perturbações os defeitos que são resultado de actividades de trabalho realizadas a montante (nas unidades de pré-montagem ou de maquinação), o que remete para a falta de qualidade produtiva interna e questiona a eficácia das práticas de relacionamento de tipo cliente-fornecedor.

Apenas 2 (6,7%) trabalhadores se referem a problemas no equipamento técnico. Como já foi oportunamente problematizado¹³⁴, para quem trabalha com máquinas e ferramentas diariamente, como acontece particularmente no domínio de tarefas da maquinação, os problemas no equipamento não são considerados como uma anomalia. São algo endógeno e intrinsecamente pertencente ao conteúdo do trabalho desenvolvido, não sendo identificados como defeitos ou problemas, visto que não assumem o carácter de excepcionalidade que muitas vezes os observadores lhes atribuem.

¹³⁴ V. ponto 5.4 do capítulo 4.

Face aos defeitos que surgem na actividade de trabalho, os trabalhadores da LUME orientam-se por dois tipos de práticas fundamentais: (i) o registo da anomalia; (ii) a determinação da causa da anomalia.

A maioria dos assalariados (29 – 96,7%) tem instruções no sentido de apenas registar a anomalia. Esta intervenção implica, por norma, que, paralelamente, procedam à escolha das matérias-primas ou dos componentes a rejeitar e que os encaminhem para a sucata ou reciclagem (tal prática foi apontada por 24 – 80,0% – trabalhadores), e no caso dos produtos ou subprodutos os reencaminhem para a respectiva unidade funcional de recuperação (prática apontada por 5 – 16,7% – trabalhadores).

No pólo oposto, encontra-se um menor número de trabalhadores que têm por missão a determinação da causa da anomalia. Entre estes, e após determinada a causa, uns procedem à respectiva resolução, (11 – 36,7% – trabalhadores), afinando ou regulando o equipamento ou recuperando produtos ou subprodutos, e outros alertam os colegas, os responsáveis directos ou os especialistas (auditor, afinador ou ferramenteiro) para o problema, de forma a estes intervirem, (5 – 16,7% – trabalhadores).

Decorrente deste tipo de actuações, a autonomia na resolução dos defeitos tende a ser predominantemente partilhada. A decisão tomada pelo trabalhador é sempre alvo de uma nova triagem por parte de outrem – os responsáveis directos e os especialistas são os verdadeiros detentores do poder de decisão –, com excepção de pequenas ou simples anomalias que implicam dos operacionais uma tarefa de selecção das matérias-primas ou de componentes com defeitos, já não mais submetida a um novo controlo. Apenas 11 (36,7%) assalariados dispõem de autonomia na sua actuação, intervindo de forma finalizada sobre os defeitos (quadro 6.30).

Um segundo tipo de perturbação diz respeito aos erros e falhas com que os trabalhadores se confrontam no decurso do seu trabalho. Estes são detectados, fundamentalmente, através do controlo visual (23 – 76,7% – trabalhadores), concretizado num exercício do trabalho onde a atenção e a vigilância sobre a execução adquirem primazia. Igualmente importante é o número de trabalhadores (13 – 43,3%) que se faz valer do controlo dimensional para detectar erros ou falhas no trabalho, isto é, através dos EIM procedem a medições de parâmetros a partir das cotas definidas e das tolerâncias permitidos, decidindo da qualidade do subproduto em curso de fabrico.

A análise dos modos de detecção dos erros e falhas em função dos domínios de tarefas mostra que os mecanismos de controlo concreto, fundamentalmente o controlo visual, são utilizados em ambos os domínios de tarefas, ao invés dos mecanismos de controlo abstracto-

formal – controlo dimensional – que tendem a restringir-se, fundamentalmente, ao domínio de tarefas da maquinação.

É de relevar ainda um conjunto de situações de trabalho, particularmente no seio do domínio de tarefas da montagem, em que erros ou falhas não são detectados pelo trabalhador, mas por outros sujeitos que desenvolvem a sua actividade a jusante (15 – 50,0% – trabalhadores). Neste caso, temos dois tipos de actuações: o trabalhador, uma vez alertado pelos colegas de trabalho acerca da falha que está a ser cometida, introduz de imediato medidas correctivas; o erro é detectado por trabalhadores especialmente vocacionados para esta função, particularmente ensaiadores, que conduzem o produto ou o subproduto em curso de fabrico para a unidade funcional de proveniência ou para a unidade de retrabalho, de modo a proceder-se às respectivas acções correctivas.

A baixa incidência de mecanismos de carácter relativamente informal baseados na interacção entre colegas de trabalho (7 – 23,3% – trabalhadores), associada à emergência de mecanismos automáticos de sinalização do erro (5 – 16,7% – trabalhadores), indicia uma organização do trabalho onde se tenta banir o homem de uma acção responsabilizadora e substituí-lo, sempre que possível, pela implementação do controlo automático, eliminando-se ao máximo a intervenção decisória humana.

A abordagem dos modos de resolução dos erros ou falhas no trabalho e respectiva autonomia nas acções correctivas¹³⁵ permite salientar a importância dos trabalhadores (18 – 60,0%) que resolvem os erros e falhas autonomamente, prosseguindo o seu desempenho. Convém notar que esta é a perturbação-chave face à qual se manifestam os maiores níveis de autonomia (quadro 6.30).

Porém, é igualmente importante o número dos trabalhadores (19 – 63,3%) que não resolvem os erros ou falhas, os quais pertencem maioritariamente (15 – 78,9%) ao domínio de tarefas da montagem. São indivíduos que não têm qualquer autonomia na resolução deste tipo de perturbações e que se pautam por dois tipos de comportamentos: avisam o responsável directo de forma a este providenciar a sua resolução (10 – 33,3%); não detectam as perturbações, as quais são reveladas por trabalhadores especialistas vocacionados para a função de detecção e correcção das mesmas (9 – 30,0%).

¹³⁵ Aos entrevistados foram apresentados nove modos de resolução dos erros ou falhas. Entre eles escolhiam os dois modos de resolução mais importantes. Os nove modos de resolução foram, posteriormente, objecto de uma agregação em três categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um dos modos de resolução no conjunto dos dois mais importantes. V., no anexo 5P, a questão 64 da entrevista aos trabalhadores.

Vale a pena reter que cerca de 1/3 dos trabalhadores (9 – 30,0%) colaboram, de forma participada, na resolução de erros ou falhas sem que detenham autonomia quanto às práticas a accionar (quadro 6.20), os quais se integram maioritariamente (7 – 77,8%) no domínio de tarefas da maquinação.

Observando os disfuncionamentos verificados no equipamento técnico, evidenciam-se as seguintes vias de detecção dos mesmos: o controlo visual (24 – 80,0% – trabalhadores), seguido do controlo auditivo (15 – 50,0% – trabalhadores) e do controlo dimensional (14 – 46,7%). Saliente-se, ainda, o controlo pelo tacto, via de vigilância utilizada por 11 (36,7%) trabalhadores.

A detecção de perturbações por formas de controlo concreto está presente em ambos os domínios de tarefas, porém, no domínio de tarefas da maquinação esta tende a combinar-se com uma forma de controlo abstracto. Isto é, se dos trabalhadores afectos à montagem, 13 (43,4%) descobrem os problemas pelo controlo visual, 11 (36,7%) através do tacto e 8 (26,7%) pelo controlo auditivo, no domínio de tarefas da maquinação, o controlo visual é associado ao controlo dimensional, ambas as formas de controlo utilizadas por 11 (36,7%) trabalhadores. O controlo auditivo é ainda uma importante via de detecção dos disfuncionamentos do equipamento neste último domínio de tarefas, ainda que menos utilizado (7 – 23,3% – trabalhadores).

Apesar da empresa, e concretamente a unidade de engenharia de processo, pretender minimizar os elementos de aleatoriedade do trabalho humano, na actualidade só 6 (20,0%) trabalhadores afirmam detectar os problemas no equipamento por intermédio de um sinalizador automático, tipo de controlo igualmente utilizado para a detecção de defeitos.

Atendendo aos sinais pelos quais os trabalhadores descobrem a existência de problemas no equipamento, verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (27 – 90,0%) é alertada por sinais concretos e implícitos. Assumindo um carácter implícito, a sua identificação implica uma aprendizagem pela prática através da experiência de trabalho, o que dificulta a acção dos trabalhadores aprendizes e menos experientes. São ilustrativos deste tipo de sinais, os ruídos emanados, em caso de disfuncionamento, por ferramentas auxiliares de corte e desbaste, tal como os buris, ou por ferramentas de aperto, do tipo aparafusadora mecânica. A ferramenta emite normalmente um som decorrente do seu funcionamento normal. Em caso de anomalia, emite um som diferente que o trabalhador deve reconhecer de modo a interromper a acção de trabalho que se encontra a desenvolver.

Os sinais concretos explícitos são símbolos de detecção de perturbações decifrados por 20 (66,7%) trabalhadores, a quase totalidade dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação (11 – 91,7%) e metade dos da montagem (9 – 50,0%). É o tipo de simbologia que menos experiência exige para a sua detecção na medida em que pressupõe a existência de indicadores ou sinalizadores materiais, cujo significado é imediatamente aprendido. É o caso de (i) uma máquina que, dispondo de um alarme, dispara desencadeando a sua paralisação aquando de uma anomalia; (ii) de um EIM que faz acender uma luz em caso de defeito na peça em controlo; (iii) de um recipiente de emulsões de uma máquina que dispõe de uma escala de medida inscrita e cujo nível desce abaixo do parâmetro normal, o que significa que é necessário proceder-se à sua reposição.

A interpretação de sinais abstractos é realizada por 14 (46,7%) assalariados, maioritariamente (12 – 85,7%) a exercerem actividade no domínio de tarefas da maquinação, o que aponta para o carácter mais intelectualizante das acções técnicas de trabalho destes trabalhadores. São sinais que pressupõem que o trabalhador estabeleça uma relação entre a perturbação constatada e a sua origem. Exemplificativo é a detecção de disfuncionamentos de um equipamento através do controlo dimensional de uma peça. O trabalhador mede as cotas da peça e constata uma alteração da mesma em relação à tolerância. Face a este sinal, o trabalhador deve estar em condições de descobrir qual o disfuncionamento existente em termos do equipamento técnico (quer na máquina em si, quer na ferramenta de corte e de desbaste) que se encontra a provocar aquele desvio. Não se trata de uma relação que o trabalhador apreenda de forma directa e imediata. Exige um raciocínio interpretativo que pressupõe o recurso a saberes do domínio da metalomecânica explicativos do funcionamento do equipamento. O próprio exercício de medição pressupõe, sempre que se tratam de EIM com regulação, uma interpretação do desenho técnico, das respectivas cotas e tolerâncias numa modalidade de expressão figurativa.

Na resolução dos disfuncionamentos do equipamento técnico¹³⁶, os trabalhadores actuam através de duas vias principais: 24 (80,0%) recorrem a um responsável directo ou a especialistas, comunicando-lhe a perturbação para que este tome as devidas providências de

¹³⁶ Aos entrevistados foram apresentadas nove modos de resolução dos disfuncionamentos nos equipamentos técnicos. Entre eles escolhiam os dois modos de resolução mais importantes. Os nove modos de resolução foram, posteriormente, objecto de uma agregação em três categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um dos modos de resolução no conjunto das duas mais importantes. V., no anexo 5P, a questão 67 da entrevista aos trabalhadores.

resolução, não desenvolvendo qualquer acção correctiva sobre o problema; 16 (53,3%) resolvem autonomamente o problema (quadro 6.30).

Constata-se que os trabalhadores com maior intervenção na resolução de disfuncionamentos técnicos, estão maioritariamente afectos ao domínio de tarefas da maquinação: a totalidade intervém de forma partilhada, com o auxílio de responsáveis directos ou de especialistas e só dois não actuam de forma autónoma. A maior parte dos trabalhadores que não possuem qualquer autonomia neste domínio da acção integram o domínio de tarefas da montagem (18 – 75,0%).

O quadro seguinte sintetiza o tipo de intervenção dos trabalhadores face às três principais perturbações-chave analisadas e respectiva autonomia das acções desenvolvidas.

Quadro 6.30

Tipos de intervenções face às perturbações-chave^a

	Defeitos		Erros ou falhas		Disfuncionamentos no equipamento	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Ausência de acções correctivas	5	16,7	19	63,3	24	80,0
Acções correctivas partilhadas	28	93,3	9	30,0	7	23,3
Acções correctivas autónomas	11	36,7	18	60,0	16	53,3

N = 30

^a Os modos de intervenção face às perturbações-chave foram agregados nas três categorias presentes no quadro. Os valores indicados no quadro traduzem o número de entrevistados cujas respostas se integram nas categorias agregadas, tendo como referência o número total de entrevistados.

A análise do quadro evidencia um predomínio da ausência de actuação dos trabalhadores face às perturbações no que se refere aos disfuncionamentos no equipamento técnico, sendo esta impossibilidade muito menor no âmbito da actuação face a defeitos. Estes constituem as perturbações-chave face às quais os trabalhadores mais intervêm com acções correctivas, ainda que grande parte desta capacidade de intervenção seja partilhada, no sentido em que apenas participam na mesma, não dispondo da capacidade de decisão final.

6.5. CONTROLO SOBRE DESEMPENHO E RESULTADOS DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONTROLO E DA RETRO-INFORMAÇÃO COLECTIVA

O controlo dos trabalhadores sobre o trabalho e produtos produzidos é outra dimensão de análise do desempenho laboral.

Neste domínio verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) exercem um autocontrolo sobre o seu trabalho, ainda que 9 (30,0%) trabalhadores, predominantemente afectos ao domínio de tarefas da montagem (8 – 88,9%), manifestem uma situação de heterocontrolo caracterizada por um controlo do desempenho laboral exercido por terceiros.

Dos 21 assalariados que autocontrolam o seu trabalho, 17 (81,0%) exercem este controlo, respectivamente no decurso da cadeia operatória e sobre o resultado final. O início da cadeia operatória é um momento de exercício do controlo partilhado por 15 (71,4%) indivíduos. No domínio de tarefas da maquinação, 10 (83,3%) trabalhadores procedem ao autocontrolo em toda a cadeia operatória que está sob a sua alçada, isto é, sobre o resultado final, no decurso da cadeia operatória sobre a(s) operação(ões) que realiza(m), bem como no início da mesma. Na actividade de trabalho dos 10 trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem que procedem a um autocontrolo, este incide fundamentalmente sobre o resultado final (5 – 50,0%). Conclui-se, pois, que de um ponto de vista comparativo, a prática do autocontrolo é relativamente mais intensa entre os trabalhadores daquele domínio de tarefas do que entre os deste.

A retro-informação é outra forma de controlo sobre o trabalho. Neste caso verifica-se ser superior o número de sujeitos (25 – 83,3%) que afirmam deter, durante a prossecução do trabalho, informação retroactiva que lhes permite conhecer e, conseqüentemente, controlar como está a decorrer o trabalho.

A retro-informação assume, fundamentalmente, um cariz de controlo quantitativo no caso dos trabalhadores que exercem actividade no domínio de tarefas da montagem. De todos os ângulos de cada uma das linhas de montagem é possível visualizar os designados “quadros andon” – painéis luminosos suspensos que, a cada momento, fornecem informação relativa à quantidade de produção planeada, à quantidade produzida até ao momento, ao número de paragens, tempo total de paragens e ainda, caso surja algum problema, ao número do posto no trabalho onde se está a verificar a anomalia. Trata-se pois de uma informação colectiva que dá conta dos resultados das linhas de montagem em geral, não dispondo os trabalhadores de informação concreta acerca do seu desempenho particular.

Por sua vez, no domínio de tarefas da maquinação, a maior parte das máquinas dispõem de “contadores” que procedem a um controlo quantitativo da produtividade da máquina. Aos trabalhadores cabe accioná-los quando iniciam o seu desempenho, bem como introduzir as causas das paragens da máquina. Isto é, qualquer paragem da máquina, seja por razões de

manutenção, de afinação, avaria ou ausência do trabalhador deve ser registada no contador¹³⁷ e, a cada momento, o trabalhador pode aceder a esta informação sobre o seu desempenho individual.

Para além da informação acerca da relação do trabalhador com a máquina, é realizado um controlo acerca do produto através de dois tipos de análises: as folhas diárias de registos e as folhas de registo do controlo dimensional. No decurso do fabrico de uma dada ordem de produção, o trabalhador regista, na primeira, as quantidades de peças produzidas por tipo de qualidade obtida (peças boas, peças para recuperação, peças para sucata e respectivas razões de produção dos dois últimos tipos). Na segunda, é registada informação acerca do cumprimento ou não das cotas, definindo o trabalhador, em função dos resultados deste controlo, as acções de ajustamento necessárias.

Estes instrumentos de retro-informação informativa fornecem a cada trabalhador informações acerca do seu desempenho individual. Porém, são implementados, não com este objectivo, mas, fundamentalmente, porque constituem poderosos instrumentos de controlo sobre os trabalhadores, o que permite dominar, com rigor, o desempenho dos mesmos, sem que se tenha de recorrer a formas de dominação humana, actualmente mal aceites pelos trabalhadores subordinados

7. AS DINÂMICAS DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

A abordagem das dinâmicas de aprendizagem profissional incide sobre as situações de trabalho que informalmente se posicionam ou não como propícias à aprendizagem contínua. A análise reporta para a forma como os trabalhadores da LUME concebem a sua aprendizagem no trabalho, o modo como esta se tem processado no interior da empresa e os

¹³⁷ A cada tipo de paragem da máquina corresponde um número de código que o trabalhador deve introduzir manuseando o teclado da consola. Os motivos de paragens previstos são os seguintes: (i) no domínio da produção, avarias, falta de peças, limpeza, retirar limalhas, manusear caixas, casa de banho, intervalo, óleos, falta do operador; (ii) no domínio da afinação, afinação de ferramentas, mudança de ferramenta e mudança de modelo; (iii) no domínio da manutenção, manutenção mecânica, manutenção eléctrica e auto-manutenção; (iv) no domínio da qualidade, o controlo de qualidade, o CEP, aprovação da qualidade, recuperação de peças. Estes dados são posteriormente tratados pelo sistema de informação para a qualidade, dando origem aos relatórios produtivos acerca da produtividade e qualidade das diferentes unidades funcionais. Permitem igualmente apreciar o desempenho individual diário de cada trabalhador.

actores nela envolvidos. Dá-se particular atenção ao conjunto de experiências formadoras que podem emergir da actividade de trabalho, em geral, e dos processos de resolução de problemas e de mudança, em particular. Analisa-se as modalidades de aprendizagem implícitas nestes processos no que diz respeito aos seus conteúdos e aos saberes que configuram.

7.1. CONCEPÇÃO PRÁTICA DE APRENDIZAGEM

A concepção de aprendizagem dos trabalhadores da LUME é eminentemente prática. Ainda que 11 (36,7%) trabalhadores considerem que a melhor forma de aquisição dos saberes consiste numa articulação entre aprendizagem por via do exercício da actividade de trabalho e por via da formação, quando questionados sobre a forma de aprendizagem mais importante 26 (86,7%) trabalhadores afirmam a primeira como a decisiva para a aquisição dos saberes necessários à actividade de trabalho que vêm desenvolvendo. Apenas 4 (13,3%) trabalhadores privilegiam a aprendizagem por via da formação. Deste modo, a aprendizagem informal adquire primazia face à formação formal.

A aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral¹³⁸ assumiu, fundamentalmente, duas modalidades: a aprendizagem baseada na hierarquia, quer profissional, quer directa, isto é, respectivamente com colegas mais experientes e com os responsáveis directos; a aprendizagem baseada na ocupação de vários postos de trabalho.

Dentro do tipo de aprendizagem baseada na hierarquia, a transmissão dos saberes necessários ao desenvolvimento da actividade laboral pelos colegas de trabalho mais experientes é a forma de aprendizagem mais frequente, apontada por 29 (96,7%) trabalhadores, seguida da aprendizagem com os responsáveis directos, apontada por 18 (60,0%) trabalhadores. Contudo, o primeiro tipo de aprendizagem, ou seja, a aprendizagem baseada na hierarquia profissional destaca-se por ter sido apontado por 18 (60,0%) trabalhadores como a forma prioritária¹³⁹. Consiste num tipo de aprendizagem por imitação de acções dos colegas mais experientes ou responsáveis directos, acompanhada de actividades de demonstração, aconselhamento e diálogo sobre o que deve ser feito e como deve fazer-se.

¹³⁸ Aos entrevistados foram apresentados nove formas de aquisição de saberes necessários para o desempenho laboral. Entre elas, escolhiam as três que consideravam mais importantes, por ordem decrescente. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas formas de aquisição de saberes no conjunto das três mais importantes. V. no anexo 5P a questão 57 da entrevista aos trabalhadores.

¹³⁹ A aprendizagem com os responsáveis directos assume menor importância ao ser seleccionada, em primeiro lugar, apenas por 7 (23,3%) trabalhadores.

Estas modalidades de aprendizagem estão perfeitamente instituídas na LUME. Os procedimentos da formação no posto de trabalho¹⁴⁰ impõem que a maioria dos trabalhadores (26 – 86,7%) exerçam actividades de ensino e transmissão de saberes aos seus pares, fundamentalmente a aprendizes (21 – 80,8%) ou a colegas que, por mudança de posto de trabalho, necessitam de aprender as actividades desempenhadas no momento pelo trabalhador que assume as funções pedagógicas (8 – 30,8%). São apenas 4 (13,3%) os trabalhadores que nunca assumiram as funções de ensinar os colegas de trabalho. Justificam esta sua vivência por serem os trabalhadores recentemente integrados nas unidades funcionais em causa, não reunindo, por isso, as condições mínimas para formar os colegas na medida em que se encontram ainda na situação inversa de aquisição de saberes.

Sem qualquer tipo de formalização no interior da empresa, mas importante na opinião dos trabalhadores, é a aprendizagem pela ocupação de diferentes postos de trabalho, que atinge alguma intensidade no interior de cada unidade funcional, não como medida explícita de aprendizagem ou, mesmo, de acentuação da diversidade do conteúdo do trabalho, mas tão só como resultado da elevada taxa de rotatividade e absentismo. Todavia, e independentemente da sua origem, culmina para 15 (50,0%) trabalhadores na aquisição de saberes necessários para desempenhar as actividades de trabalho. Já a aprendizagem informal baseada na resolução de problemas é relativamente valorizada pelos trabalhadores da LUME (11 – 36,7%).

As formas de aprendizagem dos saberes necessários ao desempenho laboral menos relevantes são as que se baseiam na colaboração das equipas (9 – 30,0% – trabalhadores) e nos cursos de formação (6 – 20,0% – trabalhadores)¹⁴¹. Se a fraca valorização da primeira é compreensível devido à ausência de uma organização do trabalho alicerçada na equipa, a segunda resulta de uma desvalorização nítida das actividades formativas, apesar da sua presença intensa na LUME.

¹⁴⁰ Cf. subponto 3.3.2 deste capítulo.

¹⁴¹ A aprendizagem pelos cursos de formação só assume alguma acuidade como terceira prioridade para 5 (16,7%) trabalhadores.

7.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA: MODALIDADES E CONTEÚDOS

7.2.1. APRENDIZAGEM CONTÍNUA PELA ACTIVIDADE DE TRABALHO

A actividade de trabalho é maioritariamente encarada como uma oportunidade formadora ao constatar-se que 23 (76,7%) trabalhadores consideram que o trabalho desenvolvido lhes tem proporcionado um processo de aprendizagem contínuo.

Fazendo incidir a análise sobre os conteúdos da aprendizagem contínua pela actividade de trabalho destes 23 indivíduos, assumem relevo os saberes práticos. Vejamos: mais de metade dos trabalhadores (13 – 56,5%) consideram que tem vindo a melhorar o modo de execução do seu trabalho ao aperfeiçoar os métodos operatórios e ao resolver problemas; outros trabalhadores (10 – 43,5%) remetem os conteúdos da aprendizagem para a experiência profissional que, adquirida de uma forma progressiva, lhes permite executar tarefas diferenciadas no seio do domínio de tarefas onde estão integrados; salienta-se, ainda, a aprendizagem de truques de fabrico e de afinação dos equipamentos apontada por 8 (34,8%) assalariados.

O aprofundamento de saberes procedimentais em áreas técnicas e sobre as razões inerentes a determinados procedimentos de execução apenas é estimulado na actividade de trabalho de, respectivamente, 6 (26,1%) e 4 (17,4%) trabalhadores.

São os conteúdos de aprendizagem práticos que saem beneficiados pelo processo de aprendizagem decorrente da actividade de trabalho. Os saberes procedimentais daí resultantes são ténues e ausentes da aprendizagem pela actividade de trabalho, encontram-se os conteúdos teóricos e relacionais.

No que concerne aos 7 (23,3%) trabalhadores cuja actividade de trabalho não lhes proporciona qualquer progressão em termos de aprendizagem, integram-se no domínio de tarefas da montagem e alegam o carácter repetitivo e rotineiro do trabalho como factor de não aprendizagem, afirmando a propósito *aprendemos a 1º vez, depois é tudo igual, só mudam os modelos.* (entrevista n.º 2).

7.2.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA POR VIA DAS PERTURBAÇÕES¹⁴²

A aprendizagem baseada na resolução de problemas surgidos na actividade de trabalho não é uma via natural e espontaneamente valorizada pelos trabalhadores da LUME, como ficou patente da abordagem das modalidades de aprendizagem dos saberes necessários ao desempenho laboral. Vale a pena recordar que são 11 (36,7%) os trabalhadores que, entre outras modalidades de aprendizagem pela actividade de trabalho, seleccionam a aprendizagem pela resolução de problemas.

Apesar desta constatação empírica e da relativização do conceito de perturbação que foi discutida teoricamente e sugerida, também, empiricamente pelos responsáveis directos¹⁴³, constata-se que quando confrontados directamente com a necessidade de reflectirem sobre a possibilidade de aprendizagem através de resolução de problemas, os trabalhadores da LUME respondem positivamente considerando que as perturbações que surgem na actividade de trabalho os conduzem a processos de aprendizagem. Excepção verificada para 2 (6,7%) assalariados, afectos ao domínio de tarefas da montagem, que afirmam não desenvolverem qualquer processo de aprendizagem em virtude da semelhança das perturbações com que são confrontados, resultantes do conteúdo simples do trabalho que exercem.

Dos 28 (93,3%) trabalhadores para os quais as perturbações estão na origem de um processo de aprendizagem contínua: 18 (64,3%) consideram ser através delas que aprendem novas formas de fazer, no sentido da melhoria contínua e do aperfeiçoamento constante dos processos de execução; 13 (46,4%) remetem para a aprendizagem de práticas de prevenção e de precaução face aos problemas, visto que aprendem a resolver e simultaneamente a evitar as perturbações surgidas.

Analisando as modalidades de aprendizagem pelas perturbações a partir dos meios que a tornam possível, ou seja, enquanto oportunidade de “pôr em prática” ou enquanto oportunidade de reflexão, verifica-se que a orientação prática adquire preponderância face à orientação reflexiva dos processos de aquisição de saberes. A primeira orientação reúne 22 (78,6%) respostas, entre as quais se destaca uma maioria de trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem (14 – 63,6% – trabalhadores deste domínio de tarefas); a

¹⁴² Mais uma vez, nesta análise teve-se em conta os três tipos de perturbações com que os trabalhadores se confrontam: os defeitos detectados pelos trabalhadores em componentes, produtos e subprodutos em curso de fabrico; os erros e falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico; os disfuncionamentos no equipamento técnico.

¹⁴³ Cf. ponto 5.4 do capítulo 4.

segunda reúne 15 (53,6%) trabalhadores divididos quase equitativamente pelos dois domínios de tarefas, ainda que com um peso relativo superior dos trabalhadores do domínio de tarefa da maquinação (8 – 66,7% – do total dos trabalhadores pertencentes a este domínio de tarefas). A valorização da aprendizagem reflexiva pelos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação poderá estar associada a hábitos formativos mais intensos, dado que estes trabalhadores participam mais frequentemente em acções de formação. De facto, perspectivar a resolução de problemas (10 – 35,7% – trabalhadores) como um factor de aprofundamento dos saberes acerca dos mesmos, encará-la como oportunidade de desenvolvimento de raciocínios etiológicos (6 – 21,4% – trabalhadores) e como oportunidade de questionamento, reflexão e discussão com os colegas de trabalho (2 – 7,1% – trabalhadores), implica uma capacidade de reflexão sobre a prática, para a qual o treino e as rotinas formativas podem ser imperiosas.

Da mesma forma, e apesar da independência verificada entre o grau de escolaridade detido pelos trabalhadores e o tipo de aprendizagem – prática ou reflexiva – proporcionada pela actividade de resolução de problemas, saliente-se que a oportunidade de aprofundamento dos saberes acerca dos problemas surgidos – uma modalidade de aprendizagem reflexiva – é mencionada fundamentalmente pelos sujeitos que possuem o ensino secundário (5 – 50,0% – trabalhadores).

Ainda no domínio das oportunidades de aprendizagem criadas no âmbito da resolução das perturbações, poucos são os trabalhadores que afirmam participar, ajudando ou ensinando os colegas neste tipo de situações. É considerável o número de trabalhadores (16 – 60,0%) que declara nunca lhes ter sido pedido pelos seus pares auxílio para a resolução de perturbações, erros ou falhas surgidas no trabalho. Apenas 12 (40,0%) trabalhadores são solicitados para estas actividades. Destes, apenas 7 (58,8%) adoptam verdadeiras atitudes formativas no sentido em que ensinam os colegas, para além de os ajudarem a resolver o problema, enquanto 3 (25,0%) optam, somente, por práticas de auxílio na respectiva resolução. Ponderado este facto, conclui-se uma fraca orientação para a aprendizagem decorrente da partilha das perturbações, pese embora uma grande diferença entre os trabalhadores afectos aos dois domínios de tarefas em análise: a maior parte dos sujeitos que trabalham no domínio de tarefas da maquinação, 8 (66,7%), trabalhadores, são chamados pelos colegas para os auxiliar na resolução de perturbações, criando-se assim ocasiões formativas, enquanto a maior parte dos trabalhadores da montagem, 14 (77,8%), não são solicitados para auxiliarem neste tipo de situações.

Cabe neste âmbito uma referência ao modo como os trabalhadores percebem as sanções que os responsáveis directos põem em marcha para gerir erros e falhas surgidos na actividade de trabalho.

Grande parte dos trabalhadores da LUME (24 – 80,0%) são chamados à atenção quando surgem perturbações no seu trabalho, de forma individualizada (23 – 95,8%), fundamentalmente, por causa técnicas (22 – 91,7%), ainda que 2 (8,3%) trabalhadores salientem motivos comportamentais. Estas repreensões são entendidas por 15 (62,5%) trabalhadores como tendo objectivos de alerta imediato para efeitos de correcção da perturbação, e por 11 (45,8%) como formas de prevenção e precaução para se evitarem problemas idênticos no futuro¹⁴⁴. Em ambas as acepções das razões justificativas das sanções está subjacente uma perspectiva de aprendizagem, porque os sujeitos são avisados para exercerem acções correctivas ou para não voltarem a repetir determinadas acções incorrectas no futuro, o que as configura numa situação formativa.

Convém contudo sublinhar que 6 (20,0%) trabalhadores não são alvo de nenhum tipo de advertências o que justificam afirmando que desenvolvem um trabalho onde os imprevistos estão ausentes ou, a existirem, não dependem da sua responsabilidade. Trata-se maioritariamente de trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (5 – 83,3%), completamente alienados de qualquer tipo de situação capaz de potenciar oportunidades de aprendizagem.

7.3. AUSÊNCIA DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM A PARTIR DAS MUDANÇAS

Metade dos assalariados da LUME experimentaram, nos últimos dois anos, situações de mudança no trabalho ainda que estas não se tenham configurado como oportunidades de aprendizagem. Analisemos as características das mudanças verificadas e as razões pelas quais se considera que estas não estão na origem de processos de aprendizagem.

As alterações ao nível da organização do trabalho¹⁴⁵ foram as mudanças que mais se fizeram sentir, (12 – 80,0% – trabalhadores), o que está associado ao próprio projecto CIP. As

¹⁴⁴ Repare-se que se tratam de razões semelhantes às que apontam quando justificam a aprendizagem por via da resolução de perturbações.

¹⁴⁵ Aos entrevistados foram apresentadas cinco causas das mudanças ocorridas no trabalho, assegurando-se igualmente a possibilidade de mencionarem outras causas não previstas. Escolhiam, sem qualquer limite numérico de opções, as causas com que se identificavam. Os valores indicados para cada uma das opções de resposta referem-se ao número de trabalhadores que as mencionaram, tendo como referência o total de

restantes alterações apontadas assumem um carácter técnico, decorrendo quer das exigências produtivas do produto e do processo (8 – 53,3% – trabalhadores), quer de mudanças tecnológicas propriamente ditas (5 – 33,3% – trabalhadores).

Do ponto de vista dos saberes necessários para a adaptação às mudanças, constata-se que só 1 (6,7%) trabalhador sentiu necessidade de novos saberes nas áreas técnica e da qualidade, para promover a sua adaptação, tendo estes sido adquiridos pela frequência de formação da responsabilidade da empresa. Os restantes trabalhadores recusam a necessidade de novos ou renovados saberes, o que justificam, quer por se tratarem de transformações que incidiram unicamente na forma como o trabalho estava organizado (8 – 57,1%), quer por aquelas manterem o mesmo tipo de exigências (6 – 42,9% – trabalhadores).

Esta inexistência generalizada da necessidade de novas aprendizagens como via de adaptação à mudança é acompanhada pela ausência de dificuldades de adaptação às mesmas, não se registando qualquer comportamento de resistência à mudança.

Do ponto de vista da influência das mudanças no conteúdo do trabalho, as opiniões dos trabalhadores manifestam-se no mesmo sentido, isto é, de uma forte manutenção dos atributos *qualificacionais* relativos à complexidade, à diversidade, à independência/autonomia e à responsabilidade, conforme se pode observar no quadro 6.31.

Quadro 6.31

Influência das mudanças no conteúdo do trabalho

Conteúdo de trabalho	Complexidade		Diversidade		Independência /autonomia		Responsabilidade	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Enriquecimento	1	6,7	2	13,3	3	20,0	4	26,7
Manutenção	13	86,7	13	86,7	12	80,0	11	73,3
Empobrecimento	1	6,7	0	-	0	-	0	-
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Conclui-se que, as mudanças no trabalho, ao terem fracos impactos no sentido do seu enriquecimento, não terão conduzido a oportunidades de aprendizagem, com uma ou outra excepção, fundamentalmente decorrente do acréscimo do grau de independência/autonomia e de responsabilidade.

Apesar das mudanças no trabalho não terem suscitado uma oportunidade de aprendizagem, foram vividas, pelos trabalhadores, de uma forma positiva. A maior parte (10 –

trabalhadores que vivenciaram situações de mudança no trabalho. V. no anexo 5P a questão 46 da entrevista aos trabalhadores.

66,7%) sente-se satisfeito com as mudanças introduzidas e prefere as actuais modalidades de execução do trabalho. A sua satisfação tem origem, maioritariamente, no carácter mais organizado, disciplinado e, conseqüentemente, segundo 9 (90,0%) indivíduos, mais produtivo do trabalho.

Convém sublinhar que apesar de partilharem um sentimento de satisfação face às mudanças introduzidas na actividade de trabalho, 2 (13,3%) trabalhadores denunciam as exigências de ritmo e de qualidade do desempenho laboral. Outros 2 (13,3%) referem exactamente o ritmo mais intenso de execução como motivo para preferirem o desempenho laboral a que estavam submetidos antes de se terem operado tais mudanças. Vale a pena reter que a intensificação do ritmo de trabalho abrangiu cerca de metade dos trabalhadores afectados pelas mudanças verificadas no trabalho, de há dois anos a esta parte.

7.4. A FRACA ORIENTAÇÃO PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM

Na análise das condições organizacionais de aprendizagem adopta-se dois tipos de abordagens, ambas revelando uma fraca orientação da LUME para as práticas de aprendizagem.

A primeira abordagem através da escala das práticas organizacionais de aprendizagem¹⁴⁶, sistematizada no quadro 6.32, demonstra, exactamente, a fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem na LUME.

¹⁴⁶ A escala foi construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos às práticas organizacionais de aprendizagem (v., no anexo 5P, a questão 61) do guião da entrevista aos trabalhadores, depois de se ter invertido o item 61.2. Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior, a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach), baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,8302 e conduziu à eliminação dos itens 61.2, 61.6 e 61.9 na medida em que as correlações item-total eram baixas (inferior a 0,2), o que significa

Quadro 6.32

Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem

	N.º	%
Fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	20	66,7
Orientação mediana para práticas organizacionais de aprendizagem	9	30,0
Forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	1	3,3
Total	30	100,0

A segunda abordagem incide sobre as diferentes dimensões das condições organizacionais de aprendizagem, as quais tendem genericamente a corroborar esta constatação. Todavia, a observação da figura 6.7. mostra que a fraca intensidade das práticas organizacionais de aprendizagem decorre mais das dimensões da rotina, auto-reflexão e comunicação, manifestando-se uma ambivalência no que se refere às dimensões da cooperação e participação. Veja-se a análise particularizada das práticas organizacionais integradas em cada uma das dimensões.

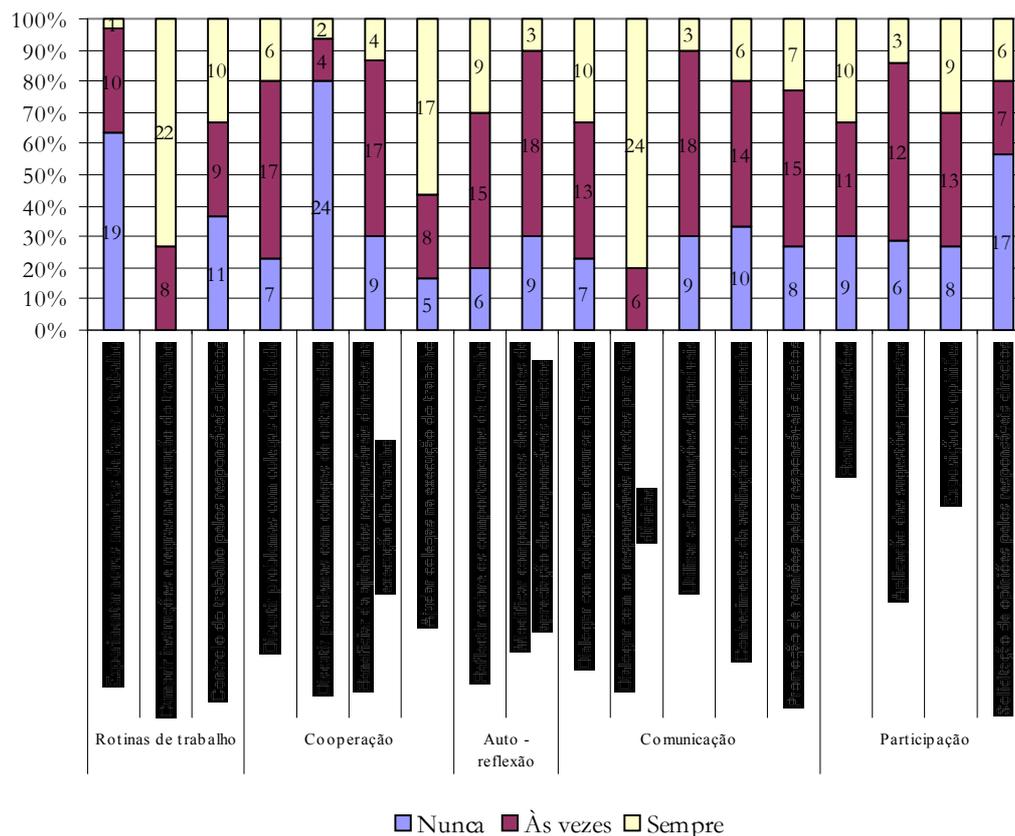
Na dimensão das rotinas de trabalho¹⁴⁷, constata-se uma tendência marcada para ausência de práticas organizacionais de aprendizagem. Uma parte significativa dos trabalhadores nunca experimenta novos métodos de trabalho, nem modifica a sua rotina diária, pautando-se pelas instruções e regras que, formalmente, regem os modos operatórios. Os modos operatórios dos trabalhadores tendem a ser perfeitamente estandardizados de acordo com as normas e procedimentos pré-estabelecidos, não sendo exercitada qualquer diversidade de métodos ou procedimentos, como consequência do fraco grau de autonomia dos desempenhos. As oportunidades para introduzir alterações e para testar novas formas de fazer são restritas por causa das orientações empresariais que vão no sentido do cumprimento estrito das instruções de trabalho e das cartas de controlo¹⁴⁸, bem como devido ao controlo exercido pelos responsáveis directos que um número apreciável de indivíduos percepção como uma prática e que os constrange à normatividade.

que não apresentam correlações relativamente elevadas ou significativas com o valor total (Hill; Hill, 2000, p. 139).

¹⁴⁷ Na dimensão “rotinas de trabalho” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas de subordinação dos trabalhadores às normas e procedimentos de trabalho formais, bem como o exercício do controlo do trabalho pelos responsáveis hierárquicos.

¹⁴⁸ Em cada posto de trabalho estão afixadas as cartas de controlo, onde se definem as condições e as actividades de verificação, a sua frequência e os tipos de EIM a utilizar (v. no anexo 8.O, alínea a (i)). Estão também afixadas as instruções de trabalho, onde se definem as sequências operacionais, bem como as outras tarefas a que se deve proceder, particularmente em termos dos procedimentos de controlo (v. no anexo 8.O, alínea b (i)).

Figura 6.7
Práticas organizacionais de aprendizagem



A dimensão da auto-reflexão¹⁴⁹ é dominada igualmente por indicadores que apontam para uma fraca tendência para práticas favoráveis à aprendizagem. São práticas pontuais entre metade dos trabalhadores da LUME a reflexão sobre os comportamentos de trabalho, bem como a mudança de comportamentos como resultado da apreciação dos responsáveis directos, o que não abona em favor, nomeadamente, da percepção dos hiatos existentes entre os desempenhos efectivos e os esperados. A consciencialização dos desvios constitui, como é sabido, uma oportunidade de aprendizagem.

¹⁴⁹ Na dimensão “auto-reflexão” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas relativas à reflexão sobre os comportamentos de trabalho, bem como à sua modificação como resultado das apreciações dos responsáveis directos.

Orientação igualmente ténue para a aprendizagem é a verificada no domínio dos indicadores relativos às práticas comunicacionais¹⁵⁰. Retendo a atenção na intensidade das trocas de informação entre trabalhadores e seus responsáveis directos, resultantes das dúvidas surgidas nas actividades de trabalho, poder-se-ia ser levado a concluir da existência e práticas favoráveis à aprendizagem. Porém, estas práticas na LUME não reflectem atitudes de partilha de informação, de discussão ou de resolução partilhada das incertezas, mas práticas de dominação e de dependência face à hierarquia directa. O diálogo com os responsáveis directos não remete para um debate acerca de diferentes maneiras de analisar as dúvidas no sentido de existirem múltiplas maneiras de as pensar ou de as enfrentar. Não é com o objectivo de se estabelecer uma multiplicidade de mentores a trabalhar sobre as incertezas que os trabalhadores são ouvidos, mas pela subordinação a normativos comportamentais que têm subjacente o princípio segundo o qual os responsáveis directos são as únicas vozes legítimas no espaço fabril, sendo eles quem detém o saber e, conseqüentemente, o poder. Deste modo, o intenso diálogo com os responsáveis directos é corolário da ausência de autonomia do trabalhador e explica-se pela intensidade do controlo exercido pelos responsáveis directos ou seus assessores no desenrolar do trabalho.

Esta intensidade das práticas de diálogo entre trabalhadores e responsáveis directos não encontra correspondência quando se trata das práticas de diálogo entre colegas de trabalho. Apesar de estas manterem uma tendência positiva, como se pode observar na figura 6.7, é já inferior o número de trabalhadores que dialogam, regularmente, entre si no decurso do trabalho, uma vez que esta prática é considerada, no seio da LUME, como factor de destabilização produtiva.

O acesso à informação, resultante da existência de canais de comunicação abertos dentro da empresa, é limitado. Observando a figura 6.7, destaca-se a predominância de trabalhadores que:

- participam pontualmente ou nunca participam em reuniões convocadas pelos responsáveis directos;
- utilizam pontualmente ou nunca utilizam as informações disponíveis nas suas unidades de trabalho;
- acedem pontualmente ou nunca acedem aos resultados da avaliação do seu desempenho.

¹⁵⁰ Na dimensão “comunicação” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas relativas à troca, utilização, acesso e meios de divulgação de informações.

Estas constatações apontam para um débil nível de uso, de troca e de circulação da informação, apesar da abundância da informação produzida no seio da empresa, em geral, e das unidades funcionais, em particular, como foi oportunamente referido¹⁵¹.

As práticas de cooperação e de participação no interior da LUME são caracterizadas por uma situação de ambivalência dada a ausência de uma tendência nítida (favorável ou desfavorável) para as práticas organizacionais de aprendizagem.

No domínio da cooperação¹⁵² entre trabalhadores e entre estes e os responsáveis directos, a ambivalência entre práticas de discussão e de entre-ajuda é manifesta.

As práticas de discussão sobre problemas de trabalho são pouco intensas. Se quase nenhum trabalhador discute os problemas de trabalho com os colegas de outras unidades funcionais, um pouco mais de metade fá-lo, ainda que apenas ocasionalmente, no seio da sua unidade. Manifesta-se, assim, uma fraca partilha dos problemas entre os trabalhadores da organização, bem como uma internalização “endogâmica” da discussão acerca dos problemas, apesar de esta também não se assumir como uma prática corrente no seio das unidades. Vale ainda a pena notar uma maior adesão a práticas de discussão informal de problemas entre os colegas de trabalho no seio das unidades funcionais de montagem do que na da maquinação, o que está associado à organização isolada dos postos de trabalho¹⁵³ e à primazia dada à comunicação formal¹⁵⁴, nomeadamente através de reuniões no “canto da comunicação” na unidade funcional de maquinação.

Mais corrente do que a discussão de problemas são as práticas de entre-ajuda. Todavia, as práticas de entre-ajuda entre pares são mais intensas contrastando com a possibilidade de os trabalhadores beneficiarem da ajuda dos responsáveis directos. As primeiras tendem a ser comuns para uma parte substancial de trabalhadores que costumam auxiliar regularmente os colegas na execução do trabalho. Ao invés, é minoritário o número de trabalhadores que têm acesso garantido ao auxílio do responsável directo no seu trabalho – a maior parte goza de uma ajuda pontual do responsável directo.

O carácter ambivalente de que se rotulam as práticas cooperativas de aprendizagem decorre do contraste, entre, por um lado, práticas de discussão sobre problemas de trabalho e de auxílio dos responsáveis directos (de fraca intensidade) e, por outro, práticas de entre-ajuda

¹⁵¹ Cf. subponto 3.3.4 deste capítulo.

¹⁵² Na dimensão “cooperação” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas de discussão e de entre-ajuda entre colegas de trabalho e responsáveis directos.

¹⁵³ Cf. ponto 2.3 deste capítulo.

¹⁵⁴ Cf. subponto 3.3.4 deste capítulo.

entre pares (mais fortes), o que resultará mais de uma solidariedade informal entre pares do que modelos de gestão ou condições organizacionais que as incentivem.

No domínio da participação¹⁵⁵, verifica-se igualmente uma situação paradoxal, dadas as orientações contrastantes entre as práticas de participação com sugestões, relativamente favoráveis à aprendizagem, e as que dizem respeito à emissão de opiniões, menos propícias à aprendizagem. A participação por via da contribuição com propostas de sugestões para se introduzirem modificações dividem-se entre os três níveis de intensidade, como se pode visualizar na figura 6.7, sendo a sua taxa de concretização pontual (“às vezes”) superior a 50%. No que diz respeito ao segundo tipo de práticas em análise, apesar dos responsáveis directos manifestarem pouca apetência para solicitarem opiniões aos trabalhadores acerca das decisões a tomar na actividade de trabalho em que estão envolvidos, é considerável o número de trabalhadores que, pontual (“às vezes”) e frequentemente (“sempre”), expõem as suas opiniões.

8. AUTO-CONCEITO, SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL – UMA PERSPECTIVA AVALIATIVA

Analisa-se neste ponto a forma como os trabalhadores vivenciam os atributos mobilizados na sua experiência de trabalho a partir de uma abordagem avaliativa individual. Esta incide sobre as competências e qualidades mobilizadas no desempenho laboral, bem como sobre os níveis de satisfação, reconhecimento e identificação com a situação profissional.

8.1. AUTO-CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E QUALIDADES PROFISSIONAIS

A análise do auto-conceito incide sobre três dimensões avaliativas, a saber: a avaliação sobre os desempenhos laborais; atribuição de competências; avaliação do controlo sobre o trabalho.

A avaliação sobre os desempenhos laborais incide sobre a relação entre os saberes detidos e os desempenhos laborais, bem como sobre a preparação para o exercício de outras actividades de trabalho. Veja-se a avaliação realizada pelos trabalhadores da LUME.

A avaliação acerca da adequação do binómio saberes detidos/funções laborais desenvolvidas é maioritariamente positiva, na medida em que 19 (63,3%) trabalhadores consideram que os seus saberes estão adequados às tarefas desenvolvidas na actividade de trabalho. Dentre estes, prevalecem as interpretações que remetem a adequação dos saberes detidos para o processo de aprendizagem (12 – 63,2% – trabalhadores), quer porque aprenderam as funções no posto de trabalho onde actualmente exercem funções (7 – 36,8%), quer porque frequentaram cursos de formação profissional (5 – 26,3%). Cerca de ¼ dos trabalhadores associam a adequação ao próprio exercício do trabalho, salientando o desenrolar eficaz da prática de trabalho.

São 11 (36,7%) os trabalhadores que consideram os saberes desadequados às funções desempenhadas, argumentando, fundamentalmente, a superioridade dos mesmos (6 – 54,5%).

Sobre a preparação para o desempenho eventual de outras funções, a auto-avaliação que os trabalhadores da LUME realizam assume, novamente, um carácter positivo. Mais de metade (16 – 53,3% – trabalhadores) declara sentir-se preparado para ocupar qualquer posto de trabalho independentemente da unidade funcional. No entanto, entre estes, a maior parte (13 – 81,3%) condiciona a sua preparação à necessidade de um acompanhamento formativo.

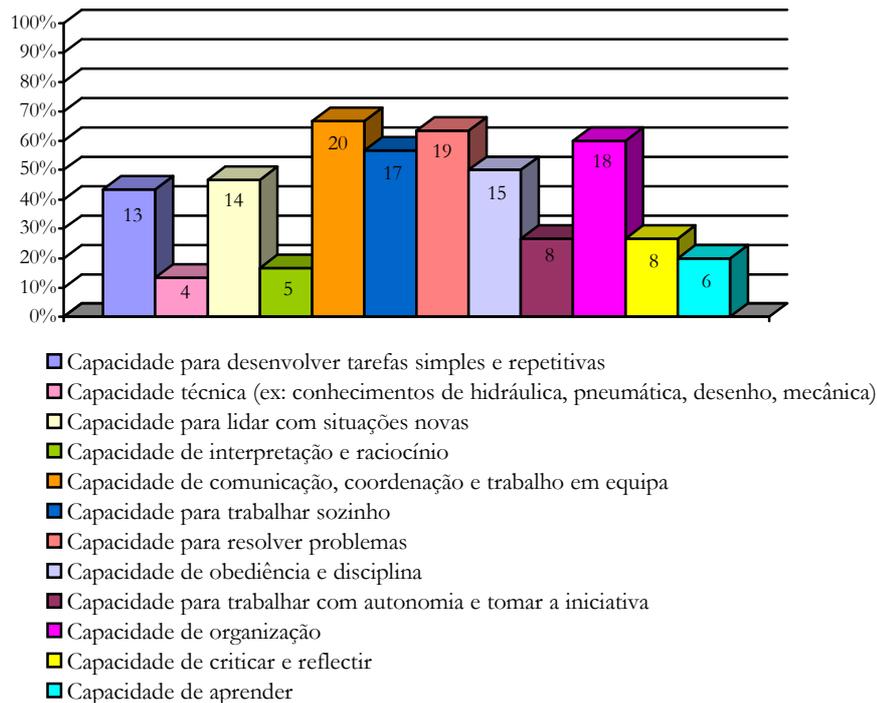
Não deixa de ser significativo que 13 (43,3%) trabalhadores apenas se revejam a exercer tarefas no seio da unidade funcional que integram actualmente, ainda que 9 (31,0%) destes assalariados o fizessem em qualquer um dos postos de trabalho da unidade e apenas 4 (13,8%) limitem o desempenho eventual a postos de trabalho idênticos aos já ocupados.

Passando à análise da segunda dimensão da avaliação, que incide sobre a atribuição de competências, verifica-se, no que se refere às capacidades, que assumem importância para a execução do trabalho¹⁵⁶ a valorização das capacidades de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, da capacidade de resolução de problemas, da capacidade de organização, bem como da capacidade de trabalhar individualmente, como pode observar-se na figura 6.8.

¹⁵⁵ Na dimensão “participação” das práticas organizacionais de aprendizagem incluem-se as práticas relativas à proposta e aplicação de sugestões e exposição de opiniões por parte dos trabalhadores.

¹⁵⁶ Aos entrevistados foram apresentadas doze capacidades de forma a escolherem, por ordem decrescente de importância, as cinco que considerassem mais importantes para o seu desempenho laboral. Os valores indicados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas capacidades no conjunto das cinco mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5P a questão 40 da entrevista aos trabalhadores.

Figura 6.8

Capacidades necessárias ao desempenho laboral

A leitura da figura acima mostra que os trabalhadores destacam as capacidades de obediência e disciplina, de lidar com novas situações e de execução de tarefas simples e repetitivas. Esta última, apesar de não figurar entre as cinco que acolhem maior consenso, é seleccionada como a capacidade mais importante para 7 (23,3%) assalariados, logo seguida da capacidade de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, e da capacidade de organização (seleccionadas como mais importantes, respectivamente, para 6 – 20,0% – e 5 – 16,7% – trabalhadores).

A escolha dos trabalhadores acerca das capacidades necessárias ao desempenho é paradoxal, no sentido em que ao lado das capacidades características dos sistemas flexíveis de trabalho, ganham igualmente relevo as capacidades características dos sistemas rígidos. Entre as primeiras destaca-se a importância concedida à capacidade de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, à capacidade de resolução de problemas e à capacidade de organização, e, entre as segundas, a capacidade de trabalhar individualmente, de obediência e disciplina e de execução de tarefas simples e repetitivas. Esta contradição parece reflectir uma interiorização, por parte dos trabalhadores, do paradoxo que se vive na empresa entre os discursos gestionários acentuadamente ideológicos, que apelam aos valores da cooperação, da equipa e da qualidade como fundamentais para se incrementarem os resultados produtivos, bem

visíveis nomeadamente em termos da prática do CIP, e a prática diária de trabalho, onde tendem a prevalecer os princípios tayloristas de organização do trabalho, em que cada trabalhador ocupa um posto de trabalho, onde desenvolve uma função restrita de acordo com normativos técnicos e comportamentais rígidos. Revelador de práticas que se pautam pelos princípios dos sistemas rígidos de produção é a menor importância atribuída à capacidade de autonomia e iniciativa, à capacidade de criticar e de reflectir, à capacidade de aprender, à capacidade de interpretar e de raciocinar e à capacidade técnica.

Outro indicador da dimensão “atribuição de competências” é a capacidade de resolução de problemas, em que se procura avaliar a forma como os trabalhadores lidam com situações imprevistas. A maior parte dos trabalhadores (19 – 63,3%) declara conseguir resolver os problemas, metade justificando-se através da mobilização de um esforço complementar, enquanto 4 (13,3%) apelam aos seus conhecimentos.

São 11 (36,6%) os trabalhadores da LUME que fazem uma avaliação negativa do modo como lidam com os imprevistos. Entre estes, apenas 1 (3,3%) se rotula totalmente incapaz de resolver os problemas, enquanto 10 (33,3%) demonstram incerteza e desconfiança quanto às suas capacidades reais de resolução dos mesmos.

A última dimensão avaliativa em análise incide sobre o controlo exercido pelos trabalhadores sobre o seu trabalho, integrando a auto-avaliação do grau de autonomia/independência e do grau de responsabilidade.

A auto-avaliação que os trabalhadores elaboram acerca do grau de autonomia/independência com que desempenham o trabalho é tendencialmente baixo. De facto, é insignificante o número de trabalhadores (1 – 3,3%) que declara deter uma elevada independência no seu trabalho. Contrariamente, 12 (40,0%) trabalhadores afirmam dispor de um baixo grau de autonomia na medida em que nada decidem acerca do seu trabalho, apenas o executam, e a maioria (17 – 56,7% – trabalhadores) considera dispor de alguma independência no seu trabalho e tomar, em consequência, algumas decisões, apesar de grande parte delas se encontrarem fora do seu controlo.

No domínio da responsabilidade, a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) associa a sua responsabilidade individual ao profissionalismo no sentido de se tratar de uma obrigação ou dever profissional. Igualmente importante, ao serem salientadas por mais de metade dos trabalhadores (16 – 53,3%), são as justificações auto-centradas no ego, assumindo particular relevância entre estas a concepção segundo a qual a responsabilidade individual é uma questão de orgulho e de honra no desenvolvimento do trabalho (12 – 75,0%). Igualmente importante é

a concepção de uma responsabilidade centrada no desempenho da empresa (2 – 40,0%), mais concretamente referenciada aos contributos de cada um para assegurarem a qualidade final do produto (11 – 91,7% – trabalhadores).

Destaca-se ainda o fraco número de assalariados (2 – 6,7%) que propõe uma responsabilidade individual centrada no saber.

8.2. SATISFAÇÃO, RECONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO

8.2.1. SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO TENDENCIALMENTE NEGATIVOS

Os níveis de satisfação e reconhecimento global manifestam entre os trabalhadores da LUME uma tendência dominante desfavorável.

A análise dos níveis de satisfação global¹⁵⁷ revela que 18 (60,0%) trabalhadores se sentem insatisfeitos com a sua situação profissional, estes distribuídos quase equitativamente entre os domínios de tarefas da maquinação (8 – 44,4%) e os da montagem (10 – 55,6%)¹⁵⁸.

Favoravelmente manifestam-se 12 (40,0%) trabalhadores: 9 (30,0%) sentem-se satisfeitos e 3 (10,0%) francamente satisfeitos. Entre os primeiros, predominam os trabalhadores a exercerem actividade no domínio de tarefas da montagem (7 – 77,8%) e entre os segundos os pertencentes ao da maquinação (2 – 66,7%).

Igualmente negativa é a apreciação do reconhecimento global¹⁵⁹, quando apenas 6 (20,0%) trabalhadores se sentem globalmente reconhecidos pela empresa. Os restantes

¹⁵⁷ Realizada por intermédio de uma escala construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos à satisfação (v. no anexo 5P a questão 95) do guião da entrevista aos trabalhadores. Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyse*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,7553 e conduziu à eliminação dos itens 95.2, 95.7 e 95.8 (v. no anexo 5P as questões respectivas do guião de entrevista aos trabalhadores), na medida em que as correlações item-total eram baixas (inferior a 0,2), o que significa que não apresentam correlações relativamente elevadas ou significativas com o valor total (Hill; Hill, 2000, p. 139).

¹⁵⁸ Tendo como referência o número de trabalhadores por domínios de tarefas, que totalizam 12 e 18 respectivamente na maquinação e na montagem, os níveis de insatisfação intensificam-se para os primeiros (66,7%), mantendo-se para os segundos (55,6%).

¹⁵⁹ Realizada por intermédio de uma escala construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos ao reconhecimento do guião da entrevista aos trabalhadores (v. no

trabalhadores distribuem-se entre os que experimentam um sentimento de injustiça resultado da ausência de reconhecimento, bem como um sentimento de incerteza quanto ao mesmo, cada uma das situações vivenciadas por 12 (40,0%) trabalhadores. Quer a ausência, quer a incerteza de reconhecimento são sentimentos mais comuns entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem, respectivamente, 8 (66,7%) e 7 (58,3%) trabalhadores. A ausência de reconhecimento concentra-se essencialmente no seio dos trabalhadores da unidade de pré-montagem (7 – 58,3%), o que estará possivelmente associado ao modelo de gestão rígido que a caracteriza.

A análise individualizada de cada um dos factores que estão na origem dos níveis desfavoráveis de satisfação e de reconhecimento permite aprofundar as razões que os explicam.

Fazendo incidir a atenção sobre os factores de satisfação/insatisfação, constata-se ser na dimensão extrínseca¹⁶⁰ da satisfação que se registam os mais elevados níveis de insatisfação por confronto com a dimensão intrínseca, onde se manifestam, comparativamente, maiores níveis de satisfação.

Vejam-se os diferentes indicadores que consubstanciam a insatisfação extrínseca, representados na figura 6.9.

A carreira profissional motiva um sentimento de injustiça acentuado, dado que os trabalhadores se sentem maioritariamente insatisfeitos com as possibilidades de promoção.

Os assalariados consideram que o seu percurso é unicamente função das necessidades da empresa (22 – 73,3%). A carreira que acompanha a experiência profissional ou que reconhece a dedicação à LUME é apontada por um número diminuto de trabalhadores, respectivamente 6 (20,0%) e 2 (6,7%) trabalhadores. Assim sendo, quando questionados acerca da sua progressão na empresa é também restrito o núcleo de trabalhadores que se sente

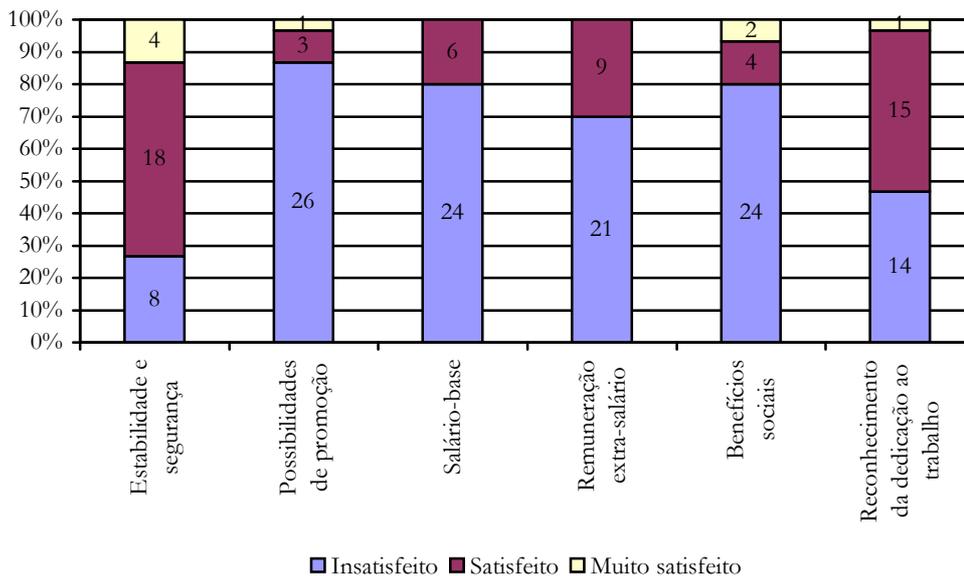
anexo 5P, questões 81, 91, 92, 93 e 94, tendo-se invertido os valores dos itens das quatro primeiras questões). Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,6361 e as correlações item-total, valores superiores a 0,2.

¹⁶⁰ Nos factores de satisfação/insatisfação extrínseca consideraram-se os indicadores de carácter instrumental associados a uma dimensão materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é um meio e não um fim em si mesmo, isto é, um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

a progredir (9 – 30,0%). A maioria considera não estar a fazer progressos (13 – 43,3%), enquanto os restantes ignoram se estão ou não a evoluir (8 – 26,7%), incerteza esta que pode constituir um factor de instabilidade (figura 6.9).

Figura 6.9

Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos



No capítulo das remunerações, os sentimentos de insatisfação são igualmente intensos, com excepção da rubrica benefícios sociais, com a qual um número restrito de trabalhadores se sente muito satisfeito, não se encontrando equivalente grau de satisfação no que concerne nem ao salário-base nem às remunerações extra-salário. Qualquer que seja o tipo de remuneração, prevalece uma forte tendência para a insatisfação (figura 6.9).

Impera um sentimento de injustiça retributiva na medida em que só 3 (10,0%) indivíduos consideram que o salário recebido se encontra de acordo com a sua actividade profissional. O salário não remunera o trabalho desenvolvido na opinião de 17 (56,7%) trabalhadores, estando aferido abaixo do seu verdadeiro valor de troca. O sentimento de desigualdade salarial é ainda partilhado por 10 (33,3%) sujeitos que consideram existir pares a exercerem o mesmo tipo de trabalho e a auferirem salários superiores.

O domínio das práticas de reconhecimento de que os trabalhadores são alvo é apreciado de forma menos negativa, comparativamente aos indicadores de carreira e de remunerações, ao acolher, entre mais de metade dos trabalhadores, uma avaliação favorável da satisfação. Porém, não deixa de ser significativo que, como se pode constatar da leitura da figura 6.9,

quase metade dos trabalhadores se sinta insatisfeita com o reconhecimento concedido pela LUME em relação à sua dedicação ao trabalho.

Contornos idênticos assume a opinião dos trabalhadores relativamente ao reconhecimento de que são alvo por parte dos responsáveis directos. Verifica-se de novo que 14 (46,7%) trabalhadores denunciam os interesses imediatistas e economicistas dos superiores hierárquicos, considerando que estes apenas se interessam pelos resultados produtivos da unidade funcional que lideram. Este tipo de reconhecimento por parte dos superiores directos encontra-se relacionado com a influência exercida pelos mesmos sobre o desempenho dos trabalhadores, como sai realçado da leitura do quadro 6.33.

Quadro 6.33

Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional

Influência do responsável directo no desempenho profissional	Opinião face aos responsáveis directos					
	Os responsáveis directos reconhecem o trabalho que faço		Os responsáveis directos tratam os trabalhadores todos da mesma maneira		Os responsáveis directos só se interessam pelos resultados da unidade funcional	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Influência desfavorável	0	-	1	33,3	6	42,9
Não tem qualquer influência	1	7,7	0	-	5	35,7
Influência favorável	12	92,3	2	66,7	3	21,4
Total	13	100,0	3	100,0	14	100,0

De facto, os trabalhadores que avaliam favoravelmente a influência do responsável directo sobre o desempenho são aqueles que sentem o seu trabalho reconhecido pelos mesmos. Pelo contrário, a ausência de reconhecimento por parte dos responsáveis directos, pautada por práticas limitadas ao interesse pelos resultados atingidos pelas unidades funcionais, tende a associar-se a uma avaliação desfavorável ou indiferente da influência dos mesmos sobre o desempenho. O reconhecimento por parte da hierarquia directa reflecte-se positivamente no desempenho laboral.

Prosseguindo na análise da dimensão extrínseca, observa-se que os maiores níveis de satisfação são revelados no que diz respeito à estabilidade e segurança no emprego (figura 6.9), apesar de estas constituírem uma preocupação profissional para mais de metade dos trabalhadores (17 – 56,3%).

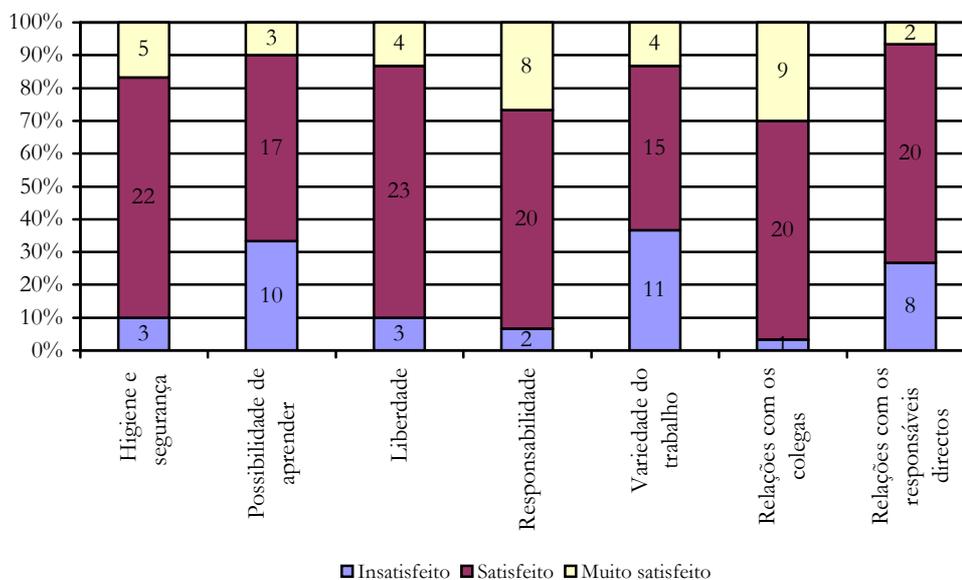
O horário de trabalho é um *item* que agrada à generalidade dos trabalhadores, na medida em que lhes permite garantir a organização diária das tarefas domésticas (16 – 69,6%), e/ou cuidar e acompanhar os descendentes (11 – 47,8%). É ainda significativo o número de trabalhadores (8 – 34,8%), para os quais o horário de trabalho é favorável decorrente do tempo livre que lhes proporciona quer para aspectos organizativos da vida, quer para actividades desportivas.

A insatisfação para com o horário de trabalho revelada por aproximadamente ¼ dos trabalhadores, encontra-se, fundamentalmente, associada a uma desregulação da vida social e orgânica motivada pelos horários por turnos rotativos e nocturnos (4 – 57,1%).

Observe-se agora a figura 6.10 que representa a dimensão intrínseca da satisfação¹⁶¹.

Figura 6.10

Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos



¹⁶¹ Nos factores de satisfação/insatisfação intrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter expressivo associados a uma dimensão pós-materialista do trabalho, na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é considerado como algo gratificante em si mesmo, decorrente do seu conteúdo, o qual se concretiza na detenção de autonomia e responsabilidade e na consequente possibilidade de realização pessoal e profissional. O domínio relacional do trabalho foi integrado nesta dimensão, tal como propõe Jesuíno (1993), por ser considerado um elemento fundamental de realização pessoal ao estar intimamente imbricado com o sentido que a actividade laboral assume para os sujeitos (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

A leitura da figura anterior revela que os níveis de satisfação mais elevados se fazem sentir no domínio da higiene e da segurança no trabalho.

A tendência para a satisfação mantém-se, ainda que de forma mais ténue, no que diz respeito à possibilidade de desenvolverem processos de aprendizagem. Todavia, 1/3 dos trabalhadores, todos eles pertencentes ao domínio de tarefas da montagem, sentem-se insatisfeitos com as possibilidades de aprendizagem, o que se explica quer pelo conteúdo empobrecedor da sua actividade de trabalho, quer pelo carácter pontual com que frequentam acções de formação. A possibilidade de aprendizagem é satisfatória, fundamentalmente entre os trabalhadores que desenvolvem a actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (12 – 100%). Para estes, como já foi referido, o desempenho laboral quotidiano proporciona-lhes algumas oportunidades de aprendizagem, para além de apresentarem percursos formativos mais intensos.

O conteúdo do trabalho na LUME segue para a maioria dos trabalhadores as directrizes básicas da OCT, o que não é para estes necessariamente sinónimo de insatisfação. Esta relação entre as características do conteúdo do trabalho e a insatisfação dos trabalhadores tem sido amplamente problematizada, constatando-se, em algumas investigações¹⁶², que o trabalho que parece rotineiro na perspectiva do observador, não o é necessariamente para o trabalhador, o que pode ficar a dever-se, segundo Lipman, a diferenças de personalidade (1928 in Castro, 1982, p. 64) ou a diferenças de inteligência, segundo Vroom (1962 in Castro, 1982, p. 65). Com efeito, constata-se algo idêntico na LUME onde, apesar do conteúdo empobrecedor e rígido do trabalho, é apreciável o número de trabalhadores que se manifestam positivamente no que respeita à liberdade, responsabilidade e variedade detida no desempenho laboral (figura 6.10).

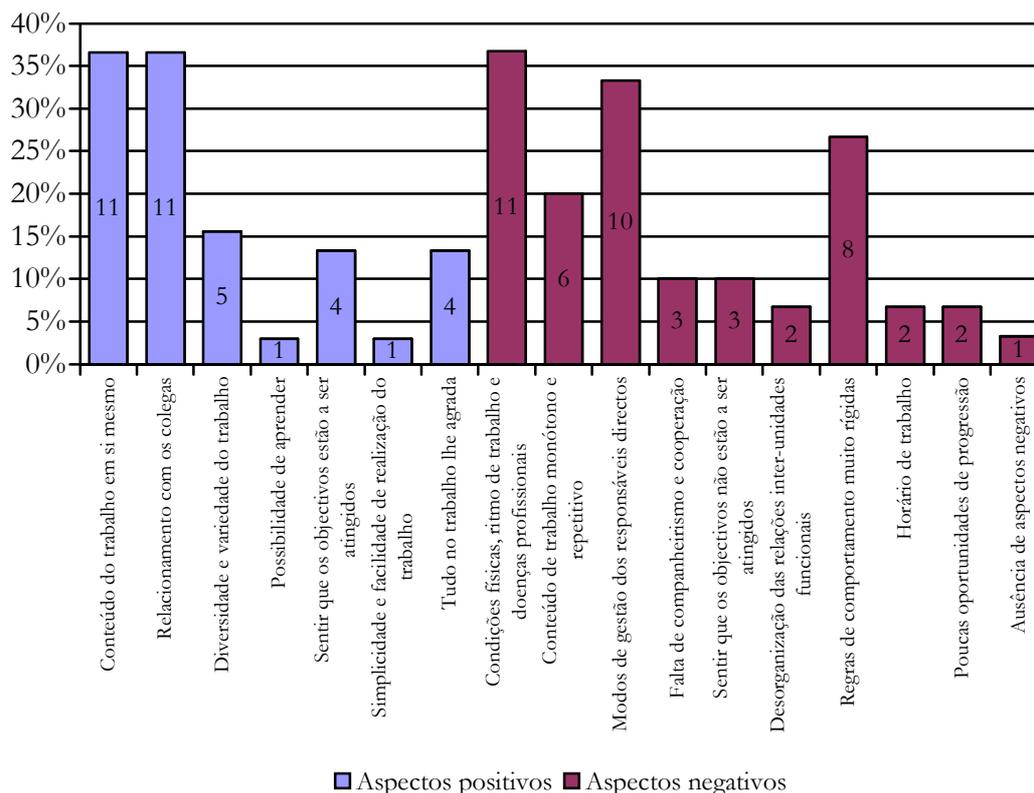
No domínio relacional, fica patente, da análise da figura 6.10, que as relações estabelecidas, quer com os colegas de trabalho, quer com os responsáveis directos, são apreciadas de forma positiva. E se face aos primeiros as relações insatisfatórias se encontram quase ausentes, a sua intensidade é superior, abrangendo cerca de 1/4 dos trabalhadores, no que se refere aos segundos.

Procurou-se completar a abordagem da satisfação/insatisfação no trabalho pela análise dos aspectos positivos e negativos da vivência laboral, sintetizados na figura seguinte.

¹⁶² Cf., nomeadamente, uma síntese das investigações que levantam este problema em Castro (1982, p. 64-72).

Figura 6.11

Aspectos positivos e negativos da vivência laboral



A leitura da figura 6.11, no que se refere aos aspectos que os trabalhadores mais gostam no seu trabalho, corrobora o carácter positivo que atribuem quer ao conteúdo do trabalho, quer ao relacionamento com os colegas de trabalho. Estes constituem factores de satisfação e aspectos positivos da vivência laboral.

Procurou-se analisar de que forma estes aspectos positivos variam em função do domínio de tarefas. Verifica-se que o conteúdo do trabalho é mencionado positivamente com uma intensidade ligeiramente mais marcada pelos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação (6 – 54,5%) relativamente aos da montagem (5 – 45,5%). Constatam-se igualmente serem os sujeitos que desempenham actividades de elevada complexidade nos domínios da afinação e regulação do equipamento e do controlo de execução, os que afirmam maioritariamente como aspecto positivo do trabalho o seu conteúdo (8 – 72,7% – trabalhadores).

Pelo contrário, os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem tendem a manifestar-se mais satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho.

Como já foi referido oportunamente, as próprias condições físicas de exercício isolado do trabalho na unidade funcional da maquinaria limitam o relacionamento interpessoal.

Retendo a atenção nos aspectos negativos do trabalho, a observação da figura 6.11 salienta a negatividade assumida pelas condições físicas, ritmo de trabalho e doenças profissionais. Esta tem tanto mais sentido se se atender que 10 (33,3%) trabalhadores já sofreram acidentes de trabalho, particularmente pequenos ferimentos (5 – 50,0%), e acidentes musculares com algum impedimento físico (3 – 30,0%). Actualmente, 13 (43,3%) trabalhadores sofrem de doença profissional, nomeadamente desgaste provocado pela repetitividade dos gestos e da postura, sendo comuns as epicondilites e as tendinites (11 – 84,6% – trabalhadores).

Ainda destacados pela negativa, assumem importância: os modelos de gestão dos responsáveis directos; as regras de comportamento; o conteúdo monótono e repetitivo do trabalho desenvolvido.

A análise da relação entre os aspectos negativos do trabalho referenciados e o domínio de tarefas integrado pelos trabalhadores mostra que as condições físicas, o ritmo de trabalho e as doenças profissionais são apontadas equitativamente pelos trabalhadores afectos aos dois domínios de tarefas, enquanto a monotonia e a repetitividade do conteúdo do trabalho, as práticas de gestão dos responsáveis directos e a falta de companheirismo e de cooperação tendem a assumir maior relevância para os trabalhadores a exercerem actividade no domínio de tarefas da montagem (respectivamente, 4 – 66,7% –, 6 – 60,0% – e 3 – 100% – trabalhadores).

Associados aos aspectos negativos do trabalho, procurou-se identificar quais as principais preocupações dos trabalhadores. Estas centram-se maioritariamente na instabilidade contratual e na eventualidade de um despedimento (13 – 43,3% – trabalhadores). Se, a estas, se acrescerem as preocupações manifestadas com a instabilidade e dependência da empresa (4 – 13,3% – trabalhadores), adquire preponderância o número dos trabalhadores que manifestam receio pelas situações de incerteza que os poderão afectar. Salienta-se, ainda, a importância assumida pelas doenças profissionais e suas consequências (5 – 16,7% – trabalhadores).

É assim restrito o número de indivíduos (5 – 16,7%) que não manifestam qualquer fonte de preocupação, vivenciando a situação de emprego actual com tranquilidade.

8.2.2. REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO: A UNIDADE FUNCIONAL E O TRABALHO

A partir do *score* global de identificação¹⁶³ calculado com base nos três referenciais identitários em análise – a empresa, a unidade funcional e o trabalho –, verifica-se um posicionamento dos trabalhadores da LUME no contínuo da escala de identificação em dois pólos opostos. Num deles, posicionam-se 13 (43,3%) trabalhadores que manifestam um fraco nível de identificação global e no outro os 14 (46,7%) que revelam um forte nível de identificação. São 3 (10,0%) os trabalhadores que manifestam um grau de identificação mediano.

Procurando perceber os factores subjacentes a estes pólos de identificação, constata-se que a unidade funcional e o trabalho constituem os principais referenciais identitários entre os trabalhadores da LUME. A intensidade de identificação diminui quando o trabalhador se posiciona face à empresa. (figuras 6.12, 6.13, 6.14).

Figura 6.12
Sentimentos face ao trabalho

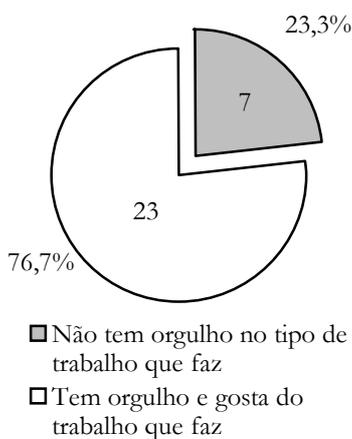


Figura 6.13
Identificação face à unidade funcional

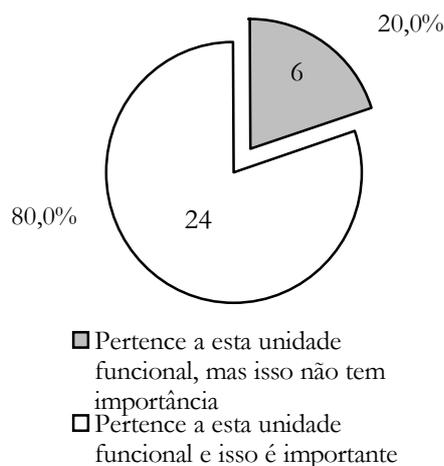
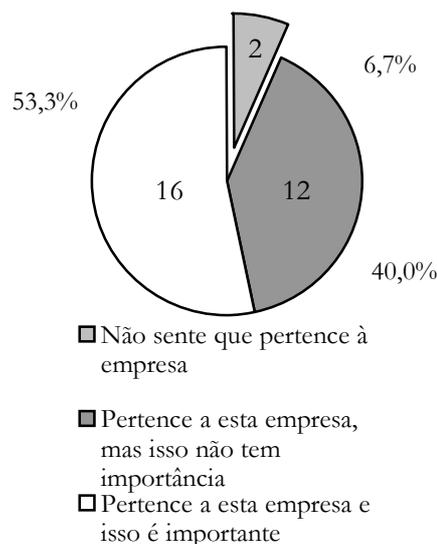


Figura 6.14
Identificação face à empresa



¹⁶³ A escala foi construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos à identificação do guião da entrevista aos trabalhadores (v., no anexo 5P, questões 82, 83 e 84, tendo-se invertido os valores dos itens da última questão). Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,4429 e as correlações item-total, valores superiores a 0,2.

A observação das figuras anteriores demonstra que apesar da menor importância da empresa como referencial identitário, esta não deixa de se constituir como tal para mais de metade dos assalariados, que se consideram parte integrante da LUME e valorizam essa pertença. Porém, é significativo o número de trabalhadores para os quais a pertença à empresa não assume qualquer pertinência (figura 6.14). Ainda assim, a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) pensa manter-se a trabalhar na empresa; só 9 (30,0%) a abandonarão logo que seja oportuno. Ninguém põe a hipótese de condicionar a sua saída da empresa a uma melhoria da situação de emprego, eventualmente por não terem qualquer expectativa de promoção, significando que a evolução na carreira não se integra no campo dos possíveis destes trabalhadores.

Por contraposição a pertença à unidade funcional é inquestionável para uma parte considerável de trabalhadores, constituindo-se como uma importante referência de identificação. É diminuto, mas não ausente, o número daqueles para quem pertencer à unidade funcional não se reveste de qualquer relevância (figura 6.13).

O trabalho é uma fonte de identidade importante para cerca de $\frac{3}{4}$ dos assalariados que se orgulham e apreciam a actividade que desenvolvem, enquanto os restantes trabalhadores não têm orgulho no seu desempenho laboral (figura 6.12).

Conclui-se que, mais do que a empresa – apesar do prestígio que goza a nível local, nacional e internacional –, é a unidade funcional de pertença que é valorizada pelos trabalhadores. A lógica do CIP, bem como da gestão por objectivos, privilegiando o contributo das unidades para os resultados finais da LUME, fomenta este tipo de atitudes. Por sua vez, a última fase de internacionalização da LUME, com a compra pelo grupo multinacional, fez desaparecer uma identidade do tipo *esprit-maison* (Francfort, et al., 1995, p. 220) devido ao afastamento da fábrica das figuras carismáticas que contactavam directamente com o núcleo operacional, distanciando-o quer física, quer afectivamente das fontes de poder. O desconhecimento da autoridade, e conseqüente esbatimento da identificação com o projecto da empresa e das relações de fusão, terá, eventualmente, sido transferido, em alguns casos, em favor das unidades funcionais, cuja proximidade e contacto interpessoal propiciam as bases de integração profissional.

CAPÍTULO 7

O ESTUDO DE CASO NA HAME¹

1. CONDICIONANTES EVOLUTIVAS DA HAME

1.1. ORIGENS DA HAME: INSTALAÇÃO EM PORTUGAL DE UM GRUPO EMPRESARIAL SUL-AMERICANO

É no seio da estratégia de internacionalização na Europa de uma empresa sul-americana que a HAME se instala em Portugal, para produzir e comercializar peças para a indústria automóvel. A sua origem remete para a história desta indústria num país da América do Sul que, desde 1920, vê alguns fabricantes europeus e americanos instalarem-se com linhas de montagem de automóveis. Durante a II Grande Guerra Mundial presencia-se, neste país, o desenvolvimento da indústria de peças, vocacionado para alimentar o já instalado subsector de montagem a jusante e para responder ao mercado de reposição em falha devido, primeiramente, ao bloqueamento do mercado europeu e, posteriormente, ao esforço de guerra a que o parque industrial norte-americano estava votado. É neste contexto que surge, em 1951, a empresa-mãe com o objectivo de substituir as importações. Durante as décadas de 60 e 70 do século XX, criam-se várias fábricas produtoras de peças automóveis no país, constituindo-se o grupo empresarial, do qual a HAME faz actualmente parte. O ano de 1970 marca o início das exportações do grupo. A estratégia de internacionalização do grupo intensifica-se nas duas décadas seguintes, respectivamente com a criação de uma empresa de comercialização nos EUA e com a constituição da empresa portuguesa. O grupo posiciona-se, a partir de meados da década de 1990, como o maior produtor de peças para a indústria automóvel da América do Sul. Era composto por 23 fábricas, espalhadas pelo Brasil, Portugal, Argentina e EUA, mantendo entrepostos comerciais na Alemanha e EUA e escritórios comerciais no Uruguai e Irlanda, produzindo uma enorme diversidade de produtos e exportando para mais de 90 países.

¹ Tal como para o caso da LUME, este capítulo é elaborado a partir do trabalho de campo realizado na empresa durante o ano 2000, pelo que quando nele se faz referência ao momento actual, este se reporta àquela data.

A decisão de construir uma fábrica de peças de automóveis de raiz em Portugal visava responder às necessidades da empresa-mãe em ampliar a capacidade de produção e criar uma imagem de marca no mundo Ocidental, para garantir o prestígio da produção e melhorar o atendimento aos clientes europeus, de forma a possibilitar a exportação de produtos para as mais consagradas marcas europeias. Conta o responsável pela área técnica dos RH da HAME,

esta fábrica foi um movimento defensivo para proteger a quota de mercado do grupo na Europa e mostrar aos fabricantes europeus que se tinha capacidade para ter uma fábrica na Europa, o que acabou por se conjugar com o famoso relatório do Porter sobre a importância do cluster do automóvel e atraiu o governo português, que se esforçava por trazer o investimento deste tipo para Portugal.

A empresa portuguesa teve inicialmente dois accionistas, o grupo empresarial sul-americano e o IPE Capital², detentores, respectivamente, de 80% e 20% do capital social da HAME. O IPE capital é um parceiro no investimento. Assume a função de controlo em relação ao clausulado do contrato de IDE,

uma posição pura e simplesmente de investidor financeiro embora, como é evidente, tenha uma palavra a dizer sobre a gestão da casa, a aplicação dos dinheiros, as receitas e a aplicação dos fundos. A empresa-mãe tem toda a capacidade comercial, toda a capacidade de descoberta dos processos de produção, de materiais de produção, de investigação. É, digamos, a grande senhora deste projecto (administrador do IPE Capital).

Durante um período de dois anos procedeu-se à escolha da localização, à concepção do projecto e à construção da fábrica e, simultaneamente, preparou-se a transferência de tecnologia e de saberes para Portugal, o que implicou, prossegue o administrador do IPE capital,

que se começasse o recrutamento daquelas pessoas da primeira linha que eram consideradas chave na gestão e no fabrico, nomeadamente, directores de departamentos e pessoas para os métodos, pessoas para a ferramentaria, enfim, o núcleo inicial. Estas pessoas tiveram uma formação prolongada na empresa-mãe, depois serviram aqui de multiplicadores, de formadores, o que decorreu durante o segundo semestre de 1992, por forma a que em Maio de 1993 a fábrica arrancasse (administrador do IPE Capital).

A fábrica foi pensada pela direcção da empresa-mãe e pelo núcleo inicial de directores portugueses, para responder às exigências de flexibilidade e qualidade dos mercados europeus e para rentabilizar o saber e experiência acumulados, desde 1951, pelo grupo. Daí, a sua organização em células produtivas, a tecnologia evoluída – em que alguns dos equipamentos foram concebidos e produzidos pela própria empresa-mãe dada a tecnologia de fabricação ser dominada

² Refere-se à representação do Estado português através da empresa estatal, actualmente já extinta, Investimentos e Participações Empresariais.

mundialmente por um número restrito de fabricantes que a mantêm num certo secretismo – e a aposta intensa na formação escolar e profissional dos trabalhadores.

A entrada em laboração em 1993, sob orientação e controlo da empresa-mãe, decorreu faseadamente, quer por razões tecnológicas visto que os processos utilizados na produção dos diferentes modelos de produtos possuíam características diferenciadas, quer porque a qualificação dos RH era exigente e de elevado custo, ao qual se acrescia o dos meios que teriam de ser mobilizados para se proceder ao arranque produtivo simultâneo de todos os modelos de produtos. Deste modo, os RH foram formados por etapas de acordo com um plano de formação elaborado pela empresa-mãe.

Para este processo de investimento, contribuíram, decisivamente, o PEDIP I e o PEDIP II³, bem como os programas operacionais de formação e, mais recentemente, o programa Pessoa. Na área da qualidade, a estratégia de crescimento da empresa é consagrada, em 1995, com a certificação do seu sistema de qualidade pela ISO 9002.

De um conjunto de 151 trabalhadores e uma produção diária de 17,5 milhares de peças destinadas totalmente à exportação, principalmente para os países da União Europeia, em finais de 1993, passa-se para um efectivo médio de 324 trabalhadores e uma produção diária de 106 milhares de peças em 1996, em resultado de uma estratégia de crescimento pautada pela constante ampliação da capacidade produtiva instalada e pela integração de novos produtos, mais sofisticados. Os novos processos e produtos, progressivamente introduzidos na fábrica portuguesa, eram desenvolvidos na empresa-mãe, o que aponta para uma forte relação de subordinação, que se fazia sentir em diversos domínios, como refere o administrador do IPE Capital:

eram eles os nossos fornecedores de matéria-prima, os investigadores de novas tecnologias, os analistas de processos, dos métodos de trabalho. (...) Efectivamente, todos os processos e métodos de trabalho, o lay-out foram delineados lá [no país de origem do grupo] e depois cá foram adaptados aos nossos equipamentos, aos nossos métodos de trabalho, ao nosso pessoal. (...) quando fazíamos aqui um novo produto, esse produto já tinha sido desenvolvido, testado, experimentado, já tinha entrado em fase normal de fabrico na empresa-mãe, sido vendido pela empresa-mãe a clientes e os clientes europeus que querem esse produto vão passar a adquiri-lo aqui, portanto, há uma transferência pura de tecnologia da empresa-mãe para aqui, com as necessárias adaptações ao nosso equipamento, ao nosso pessoal, aos nossos métodos particulares.

³ Em ambos os PEDIP I e II, os financiamentos provieram dos subprogramas do SINDEPEDIP, nas medidas destinadas ao apoio às instalações fabris e ao equipamento produtivo e à formação.

1.2. AQUISIÇÃO DA HAME POR UM GRUPO MULTINACIONAL EUROPEU: DA INDEFINIÇÃO ESTRATÉGICA À TENTATIVA DE AFIRMAÇÃO NO GRUPO

Em 1997, a quota da HAME pertencente ao grupo empresarial da América do Sul é adquirida por um grupo multinacional, líder mundial na produção de peças de automóveis, permanecendo o IPE Capital como accionista.

O grupo multinacional europeu, onde a HAME foi integrada, apresentava uma actividade económica centrada no sector automóvel, no seio do qual se dedica a diferentes áreas de negócio quer no ramo industrial, quer no dos serviços. Opera no sector há 80 anos e situa-se entre os principais fabricantes internacionais de componentes de alta qualidade para o mercado automóvel (nota da organização). A sua implantação mundial é manifesta nas 39 fábricas localizadas na Europa, América e Ásia, das numerosas sociedades e licenças de fabricação, para além das redes de distribuição situadas em mais de 150 países de todos os continentes. Emprega no ano 2000 um total de 28.000 trabalhadores.

Com a estratégia de integração vertical (Des Hors, 1988, p. 40) prosseguida, o objectivo deste grupo é tornar-se um fornecedor de conjuntos completos de peças automóveis, de modo a atender às exigências crescentes dos clientes na procura de sistemas integrados.

os clientes, no sector automóvel, cada vez querem menos fornecedores. Os fornecedores de componentes de automóveis são obrigados a juntarem-se para, em vez de três empresas fornecerem três peças diferentes, haver uma única peça conjunto destas três que seja fornecida por via de um OEM (organized equipment manufactured),

refere o administrador do IPE Capital. A implementação desta estratégia pelo grupo multinacional passou pela aquisição de algumas das fábricas do grupo empresarial da América do Sul, que se dedicavam à produção das peças que permitiam a oferta destes sistemas integrados.

Esta fusão, entre o grupo multinacional e o sul-americano, reforçou a posição do primeiro no cenário mundial dos fabricantes de peças para automóveis ao enquadrá-lo nas tendências evolutivas decorrentes da globalização económica e do aumento da concorrência. Esta estratégia de negócio permitiu beneficiar de economias de escala, ao nível dos processos produtivos e da I&D, garantindo a sobrevivência num mercado cada vez mais exigente no binómio qualidade/preço, ou seja, marcado pelo aumento dos níveis de qualidade e pela diminuição dos preços dos produtos.

Para a empresa portuguesa, a aquisição pelo grupo multinacional europeu é perspectivada de forma favorável. Nas palavras do administrador do IPE Capital,

é uma alteração perfeitamente lógica e bem compreendida por todos. Julgo que pode ser vantajoso para nós – empresa. (...) Evidentemente que vamos perder o impacto que a HAME teve na Europa mas, por outro lado, vamos ficar agarrados a um produto que o grupo multinacional não tinha e que vai passar a fornecer como fábrica europeia. Conosco o grupo pode chegar aos seus clientes e dizer: tem aqui o sistema, a peça A e a B e a C, etc., tudo feito por nós – sistema integrado.

Porém, esta compra representou para a HAME dois anos de indefinição estratégica resultante do próprio reposicionamento do grupo multinacional no negócio a nível mundial. Viveu-se um período de fraco dinamismo e de alguma ambiguidade, apesar de todo o sector comercial da HAME ter sido de imediato posto sob dependência do grupo multinacional. A este propósito, um dos antigos directores de produção, actual responsável pelo planeamento estratégico, comenta

agora é a empresa multinacional que nos encomenda o produto para produzirmos para um sistema, ainda que mantenhamos outros clientes individuais (...) que consomem apenas a nossa peça (...),

situação reveladora das contradições vividas em virtude da fusão, na medida em que a empresa portuguesa mantém clientes já antigos, concorrentes actuais da empresa multinacional, aos quais fornece as mesmas peças que utiliza nos seus sistemas integrados.

Durante este período aperfeiçoa-se o sistema de qualidade da HAME com a certificação pela norma portuguesa ISO 9001, à qual se acrescem certificações estrangeiras, decorrentes da sua vocação exportadora, nomeadamente a norma francesa QS-9000 e a norma alemã VDA6.1, respectivamente, em 1997 e 1998.

A partir de 1999, dado que a capacidade de produção instalada a nível internacional era ainda exígua para abastecer as necessidades de produção do grupo multinacional, desenvolvem-se um conjunto de projectos para otimizar as sinergias entre os dois grupos empresariais. Neste processo, a HAME vê a sua posição reforçada e as suas atribuições alargadas a novas actividades, particularmente no domínio técnico. O departamento de engenharia do produto da fábrica portuguesa passa a ser responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, atribuição esta até aqui assegurada, exclusivamente, pela empresa-mãe sul americana. A HAME atinge o seu principal objectivo, afirmando-se como o único fornecedor do grupo para a Europa relativamente ao seu principal produto, esperando-se atingir a mesma situação com outros produtos em 2000.

Todavia, os circuitos de distribuição e comercialização, agora centralizados na Europa, encontram-se totalmente dominados pelo grupo multinacional europeu.

Neste ano, a HAME é totalmente adquirida pelo grupo multinacional. E apesar da notória falta de informação sobre o mesmo, sobre a sua política relativamente à HAME e de um desconhecimento acerca da missão actual e futura prevista para a empresa portuguesa, começa-se a sentir algum dinamismo, do qual se ignora o rumo concreto. Este dinamismo é visível pela aplicação em Portugal da imagem do grupo multinacional que se traduz, como refere o responsável pela área técnica dos RH,

numa autêntica limpeza de toda a iconografia (cores, símbolos, nomes) relativa à anterior empresa.

A incerteza está patente ao nível dos discursos de todos os dirigentes, incluindo o actual responsável pelo planeamento estratégico que, a propósito da estratégia actual e futura da empresa, refere:

acho que é a implementação dos centros de custos, basicamente. É muito complicado neste momento estar a prever ... nós mudámos muito, estamos num grupo extremamente grande (...), eu direi que nós estávamos num grupo muito profissional, agora a nível de políticas é sempre complicado. Cada dono tem uma política diferente.

Com o Estado Português, tinha-se celebrado um contrato de investimento com cumprimento, até à data, das metas e objectivos pré-determinados até 2005, dois quais se destacam:

- (i) a realização de investimentos no montante de 85.269,5 milhares de EUR, até final de 2005;
- (ii) a obtenção de um saldo cambial líquido de 199.519 milhares de EUR, entre 1992 e 2005;
- (iii) a criação de, pelo menos, 551 postos de trabalho, 30 dos quais em regime de contratação, até final de 2005;
- (iv) a obtenção de um volume de vendas líquido acumulado de 267.854,5 milhares de EUR até 2005 (nota da organização).

Do ponto de vista da estrutura orgânica, reduz-se o número de direcções operacionais, substitui-se os directores de alguns departamentos, achata-se a hierarquia produtiva eliminando a figura do encarregado fabril e verifica-se a entrada na HAME de um administrador e director geral da confiança do grupo multinacional. Este vem introduzir uma viragem em termos dos modelos de organização e de gestão. Na opinião do administrador do IPE Capital,

traz maior tecnicidade aos actos (...). Nota-se talvez uma dinâmica diferente, mais partilhada em termos de decisões. Não é que as decisões anteriormente não fossem partilhadas, só que nós estávamos muito dependentes do grupo sul-

americano. O facto de termos sido adquiridos por um grupo europeu, traduz-se em mais contactos com a empresa-mãe europeia, o que veio contribuir para nos tornarmos mais independentes dos sul-americanos em termos de gestão. (...) Passou a haver conversas mais participadas das pessoas, não tanto reuniões, mas conversas mais participadas para resolver assuntos, mais dirigidas, digamos assim. (...) Até aqui qualquer coisa que fosse preciso tínhamos que recorrer aos sul-americanos e agora não, somos mais autónomos.

ma autonomia meramente aparente, na medida em que agora dependem das directivas do grupo multinacional, cujo representante se encontra fisicamente presente na HAME. A propósito deste, o responsável directo do centro de custos de montagem, comenta

quando está na empresa anda tudo numa roda viva, não se pode fazer esperá-lo.... É uma pessoa autoritária e impositiva.

Progressivamente, ganha forma uma estratégia empresarial empreendedora de diversificação concêntrica (Des Hors, 1988, p. 71). São tomadas decisões positivas, outrora frequentemente adiadas pelo grupo sul-americano, em relação à criação de um novo negócio noutra segmento de mercado, apesar dos investimentos técnicos e formativos que o sustentam já há muito terem sido concretizados. Ainda no âmbito estratégico, mas com objectivos de racionalização, inicia-se um processo de reestruturação interna da fábrica portuguesa em centros de custos, liderados por antigos encarregados e assessores do director de produção e procede-se, nesse âmbito, a constantes alterações de *lay-out*. Um forte investimento informático é realizado em vários domínios, nomeadamente na área dos sistemas integrados de gestão, em que um dos objectivos é sustentar a relação directa com os clientes e propiciar uma maior, mais fácil e rápida comunicação com a Europa e com a América do Sul.

Em termos da estratégia futura, e apesar do desconhecimento patente e implícito no discurso dos diversos dirigentes da empresa⁴, os dois grandes objectivos a que a HAME se propõe para os anos seguintes são, por um lado, a redução de custos e, por outro, a concepção, desenvolvimento e produção de novos produtos.

A redução dos custos incide em duas áreas fundamentais. Uma é a redução do refugo que, como afirma o administrador do IPE Capital,

(...) é grande, anda à volta dos 7,8%. O objectivo será reduzir o refugo abaixo de 6%, (...), o que passa por refilar com a empresa-mãe sul-americana que continua a ser a fornecedora da matéria-prima quando esta não está em condições (...), por medidas de fiabilidade das pessoas e do equipamento e pela formação contínua.

⁴ O administrador representante do grupo multinacional recusou-se a conceder qualquer entrevista, alegando sobre este assunto em particular nada poder revelar.

A outra área de actuação com objectivos de contenção orçamental é a redução do absentismo para um nível de 3,5%.

A I&D é o outro dos grandes projectos em curso, mas apesar destas ambições da empresa nacional e da sua evolução neste domínio, o grupo multinacional, até 2001, apenas reconhecia formalmente um centro de pesquisa e desenvolvimento situado no país de origem da multinacional, para além de três centros de desenvolvimento regionais, situados nos EUA, Brasil e Japão, responsáveis pela totalidade das actividades de I&D (nota da organização).

Paralelamente, os representantes do grupo multinacional vão adquirindo poder ao serem afectos a funções nas áreas estratégicas da empresa nacional – inicialmente no departamento de engenharia, depois na área financeira –, sentindo-se um certo receio quanto às consequências da expropriação dos saberes detidos pelos trabalhadores da HAME e sua apropriação pelo grupo multinacional. Contudo, continuam a existir áreas geridas de forma perfeitamente autónoma ao grupo multinacional, como é o caso das políticas de gestão dos RH em que permanece uma gestão muito localizada nas palavras do director do departamento.

Neste sentido, os dirigentes da empresa consideram que a influência do grupo multinacional se faz sentir sobretudo nas áreas administrativa, financeira, comercial, planeamento, gestão estratégica e I&D, sendo nula nas áreas directamente ligadas à produção, designadamente na organização do trabalho produtivo, na fabricação e na manutenção. A intensidade da influência é mínima; todavia, faz-se sentir nos domínios da gestão dos projectos, da qualidade e da gestão dos RH.

A própria posição ocupada pela empresa portuguesa no volume de negócios global do grupo tem vindo a evoluir positiva mas lentamente, e é ainda muito reduzida (quadro 7.1). Esta situação fica a dever-se à sua reduzida dimensão relativamente ao grupo, pois a produção da empresa portuguesa corresponde apenas a 1,5% da produção total do grupo multinacional.

A observação do quadro seguinte mostra que a empresa se tem vindo a autonomizar relativamente ao grupo, ou seja, a sua dependência comercial tem decrescido, embora continue a suprir algumas das necessidades do grupo. Em contrapartida, as aquisições a outras empresas do grupo apresentam um comportamento inverso, intensificando-se no triénio em análise, o que se explica pela estratégia de integração vertical prosseguida.

Quadro 7.1

Relações comerciais com o grupo multinacional (%)

	1998	1999	2000
Peso do volume de negócios da empresa no total do grupo	1,3	1,4	1,9
Produção vendida a outras empresas do grupo	93,8	51,2	32,5
<i>Inputs</i> adquiridos a outras empresas do grupo	52,8	72,7	86,2

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

É no domínio da importação de *inputs* que, segundo os dirigentes da empresa, se verifica a mais forte relação de dependência face ao grupo. A este propósito saliente-se que a importação de matérias-primas e subsidiárias se reparte entre as empresas do grupo e terceiros, enquanto a importação de equipamento técnico depende exclusivamente de terceiros. Paralelamente, a análise do quadro 7.2 mostra que as aquisições externas ao grupo não são oriundas de Portugal, utilizando a HAME, maioritariamente, matérias-primas, subsidiárias e equipamento técnico importados do exterior.

Quadro 7.2

Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)

	1998	1999	2000
Matérias-primas e subsidiárias			
Nacionais	13,2	13,2	13,5
Estrangeiras	86,8	86,8	86,5
Equipamentos técnicos			
Nacional	30,0	30,0	30,0
Estrangeiro	70,0	70,0	70,0

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

Pode concluir-se assim da existência de uma forte dependência da HAME relativamente ao exterior, quer ao nível do abastecimento de matérias-primas e subsidiárias, quer na aquisição de equipamentos técnicos utilizados na produção.

1.3. DESEMPENHOS DA HAME

A análise a que se procede neste ponto acerca dos desempenhos da HAME tem um objectivo homólogo à realizada para o caso da LUME. Trata-se de fazer uma síntese, necessariamente simples, sobre a evolução económica e financeira da empresa, no período de 1998 a 2000, com algum reporte a 1997 e mesmo a 2001, sempre que a disponibilidade e pertinência de dados o justificar. A esta segue-se um breve enquadramento sectorial e regional da actividade económica da HAME. Relativamente ao primeiro, analisa-se o posicionamento da empresa relativamente ao sector e subsectores em que se insere, respectivamente, fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) e fabrico de componentes para automóveis (CAE 343), bem como ao total da indústria transformadora, comparando um grupo-chave de indicadores. A análise regional do sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) releva a região centro, onde a HAME se localiza⁵.

1.3.1. OS DESEMPENHOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Os desempenhos económicos e financeiros da HAME apresentam, genericamente, uma progressão positiva, ainda que marcados por alguns resultados financeiros menos favoráveis, todavia ultrapassados no final do triénio em análise, reafirmando-se as tendências evolutivas indiciadoras de uma capacidade de sustentação no futuro.

Atente-se, em primeiro lugar, nos indicadores produtivos.

De facto, no final do ano de 1999, a empresa atinge uma produção média de 122,4 mil unidades/dia, tendo fabricado 27 971 565 unidades, o que representa 107% do valor previsto para o mesmo período. Inicia-se a produção de um novo produto, do qual se produzem 1 400 731 unidades.

Em 2000, introduz-se a produção de outros dois novos produtos, atingindo-se os objectivos previstos de diversificação e reorganização da produção. A empresa portuguesa emprega 443 trabalhadores, dos quais aproximadamente 305 são produtivos e fabricam

⁵ As informações utilizadas resultam da análise das seguintes fontes: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional; os relatórios e contas e informações conexas produzidas pela HAME para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000.. V. no anexo 5R – Fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros.

diariamente cerca de 174 milhares de peças destinadas, na sua totalidade, à exportação. Neste ano, a produção é reorganizada por centros de custo, ou seja, por linhas de produtos idênticos⁶, atingindo-se níveis superiores de qualidade e produtividade, resultantes, segundo opinião unânime dos vários dirigentes, de uma maior responsabilização de todos os trabalhadores envolvidos.

O quadro 7.3 revela um crescimento notável da produção entre 1999 e 2000.

Quadro 7.3
Evolução da produção (%)

	98/97	99/98	00/99
Taxa de variação (Δ)	9,0	4,0	14,0

Fonte: relatórios e contas

Esta orientação estratégica para a qualidade – que teve no reforço do sector da qualificação de fornecedores, através da implementação da inspecção de recepção e de parcerias com os mesmos outro eixo de actuação – conduz, em 2000, a uma redução de 55% no nível de refugo. A taxa de refugo esperada para 2001 era de 5%, contudo decresce para 4,3%, superando em 0,7% o objectivo fixado, com efeitos favoráveis nos níveis de qualidade e nos custos.

No mesmo sentido, evolui o volume de negócios. O quadro 7.4 revela este crescimento, o qual reflecte o aumento das vendas para o mercado europeu. Aumentou, em 1999, 11,8%, superando claramente o crescimento da produção deste produto na Europa, que não ultrapassou os 5,0% (relatório e contas). Em 2000, cresce 66,0%, motivado por dois factores fundamentais: a reorganização do fluxo logístico que veio proporcionar que toda a carteira de pedidos, antes dividida entre Portugal e as fábricas da América do Sul, se concentrasse em Portugal; o aumento da participação no mercado da distribuição, para o qual foi decisiva a entrada para o grupo multinacional, que se transformou no maior cliente da empresa⁷, contribuindo em cerca de 2 908 milhares de EUR para o crescimento das vendas.

⁶ Cf. subponto 2.2 deste capítulo.

⁷ O grupo é classificado, pelos trabalhadores do núcleo operacional, como o cliente mais exigente da empresa, e face ao qual são reforçados os mecanismos de controlo da qualidade sobre os produtos que se lhe destinam.

Quadro 7.4
Volume de negócios (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Volume de negócios	25 328	26 166	3,3	29 256	11,8	48 566	66,0
Mercado interno	13 872	4 203	- 69,7	0	- 100,0	0	-
Mercado externo	11 456	21 963	91,7	29 256	33,2	48 566	66,0
Volume negócios/ trabalhador	59,6	58,0	- 2,6	70,0	20,6	109,6	56,6

Fonte: relatórios e contas

O volume de negócios diz respeito, já em 1998, quase na totalidade, ao mercado externo, decrescendo drasticamente, relativamente a 1997, a produção para o mercado nacional. A partir de 1999, toda a produção é absorvida exclusivamente pelo mercado externo (quadro 7.4). Embora exporte 100% da sua produção, a empresa não ocupa uma posição de destaque nos mercados internacionais, dada a sua fraca representação nos negócios do grupo. Tem a sua quota no mercado estabilizada e, segundo os dirigentes, não sofre com a concorrência ou instabilidade provocadas por empresas nacionais ou internacionais.

O volume de negócios por trabalhador manifesta uma tendência de crescimento, não obstante o número de trabalhadores ter aumentado, cerca de 6%, em 2000. Trata-se, portanto, de um crescimento efectivo e muito significativo (quadro 7.5).

Quadro 7.5
Evolução do efectivo

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Trabalhadores	425	451	6,1	418	-7,3	443	6,0

Fonte: relatórios e contas

A produtividade é outro dos objectivos prosseguidos pela estratégia da empresa que, tal como o atendimento ao cliente e a diminuição do refugo, está a ser bem sucedido (nota da organização).

A observação da rubrica produtividade, apresentada no quadro 7.6, permite constatar que o VAB sofre um pequeno decréscimo em 1999 – aliás idêntico ao verificado para a evolução do

efectivo (quadro 7.5), mas recupera 33,2% em 2000 – bastante mais do que o aumento do efectivo (quadro 7.5).

Quadro 7.6

Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
VAB	13 132	13 458	2,5	12 392	-7,9	16 504	33,2
VAB/trabalhador	30,9	29,8	-3,4	29,6	-0,7	37,3	25,7

Fonte: relatórios e contas

Observe-se que o VAB/trabalhador (quadro 7.6) sofre uma tendência idêntica: decresce até 1999 e recupera em 2000. Esta evolução acompanha a referente ao número de trabalhadores, que aumenta em 1998, diminuiu em 1999, para voltar a aumentar em 2000 (quadro 7.5).

Vale a pena reter que o sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34), onde a empresa se insere, apresenta a rácio VAB por trabalhador mais elevado de todo o sector da indústria metalúrgica e metalomecânica (33,17 mil EUR em 1998). A HAME regista, para o mesmo ano, um VAB/trabalhador mais baixo, mas ultrapassa-o em 2000 (quadro 7.9). Esta evolução é reveladora de um desempenho que, por um lado, acompanha (e, possivelmente, ultrapassa em 2000) a posição dianteira do sector (CAE 34) relativamente à indústria metalúrgica e metalomecânica onde se inclui e, por outro, demonstra o sucesso da estratégia da empresa.

A análise da situação financeira da HAME é menos linear e revela algumas oscilações, como se pode observar no quadro 7.7.

Em 1999, os resultados operacionais são negativos, o que se terá ficado a dever a três factores conjugados: (i) uma facturação aquém da esperada, devido às dificuldades de transferência dos fornecimentos para o mercado europeu durante o primeiro semestre; (ii) a introdução de um novo fluxo logístico para atendimento do mercado europeu, que induziu a um agravamento na estrutura de custos, nomeadamente com transportes, armazenagem, deslocações e comunicações; (iii) a necessidade de absorver cerca de mês e meio de produção acabada, que teve que ficar armazenada com reflexos na produção (AIMMAP, 2001).

Quadro 7.7

Indicadores de gestão (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Resultados líquidos	-1 469	2 005	236,5	2 147	7,1	3 600	67,7
Resultados operacionais	5	1 040	23 656,7	- 512	- 50,8	2 840	655,3
Autofinanciamento	5 908	8 366	41,6	8 253	- 1,3	9 553	15,7
Capitais próprios	9 812	11 818	20,4	13 965	18,2	17 565	25,8
Activo total	57 402	52 217	- 9,0	54 745	4,8	59 484	8,7
Fundo de maneo	- 4 401	- 3 167	28,0	404	112,8	4 376	982,5

Fonte: relatórios e contas

O quadro 7.7 mostra-nos ainda que, paradoxalmente, os resultados líquidos são positivos e bastante elevados, situando-se 17,5% acima do orçamentado, o que se fica a dever ao impacto nos resultados financeiros de uma variação cambial favorável de 1 047,5 milhares de EUR, resultantes da fixação do câmbio no empréstimo de longo prazo negociado junto do Banco Europeu de Investimentos (nota da organização). Em 2000, os resultados operacionais e líquidos apresentam um crescimento extremamente elevado, demonstrando o sucesso da política de reestruturação organizacional.

Dos restantes indicadores, salientam-se, positivamente: (i) o nível de autofinanciamento que, embora decresça em 1999, recupera em 2000, acompanhando os resultados líquidos e operacionais; (ii) os capitais próprios que, por acumulação sucessiva dos resultados positivos, crescem a taxas que rondam os 20% ao ano; e, finalmente, o fundo de maneo que, em 1999, assume um valor positivo, quadruplicando a sua variação em relação à taxa de variação 98/97, atingindo, em 2000, um nível bastante razoável, consolidando a situação económica e financeira da empresa.

A observação do quadro 7.8 mostra uma evolução igualmente positiva das rácios de rentabilidade.

Quadro 7.8
Indicadores económicos e financeiros (%)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Rentabilidade de capitais	- 15,0	17,0	13,4	15,4	- 9,4	20,5	33,3
Rentabilidade activo total	- 2,6	3,8	46,2	3,9	2,6	6,1	56,4
Rentabilidade das vendas	- 5,8	7,7	32,8	7,3	- 5,2	7,4	1,4
Autonomia financeira	17,1	22,6	32,2	25,5	12,7	29,5	15,7

Fonte: relatórios e contas

As rácios de rentabilidade, passam de negativas, em 1997, para níveis mais do que satisfatórios nos anos seguintes. A rentabilidade dos capitais próprios e do activo total crescem, acentuadamente, entre 1999 e 2000. As vendas apresentam, desde 1998, um nível de rentabilidade que ultrapassa os 7%, o que é um comportamento notável, tendo em conta as médias nacionais para a indústria transformadora e para o sector metalúrgico e metalomecânico. Isto é, a rentabilidade das vendas para o sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) foi de 0,07% em 1998 para uma média do sector metalúrgico e metalomecânico de 0,38% (AIMMAP, 2001), pelo que os indicadores da HAME se posicionam muito além do verificado para ambos, ainda que os resultados em 1999 sejam inferiores aos de 1998, recuperando novamente em 2000 (quadro 7.8).

A evolução do nível de autonomia financeira reflecte, por um lado, o comportamento dos capitais próprios que, através da acumulação dos resultados líquidos, permite a absorção dos prejuízos acumulados no passado e, por outro, a capacidade de reforçar o património da empresa sem necessidade de recurso a capitais alheios.

Uma evolução igualmente positiva é manifesta, no quadro seguinte, no que se refere aos níveis de liquidez geral e solvabilidade.

Quadro 7.9

Indicadores financeiros

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
Liquidez geral	0,71	0,76	7,1	1,03	35,5	1,25	21,4
Solvabilidade	0,21	0,29	38,1	0,34	17,2	0,42	23,5

Fonte: relatórios e contas

O nível de liquidez geral cresce até 1,25, em 2000, paralelamente ao fundo de maneiço (quadro 7.7) – atinge um montante positivo e elevado, por força do incremento no saldo de clientes, o que se traduz num comportamento normal face ao aumento das vendas.

O nível de solvabilidade apresenta-se relativamente baixo, embora crescente. Esta situação deve-se ao elevado montante da rubrica acréscimos e diferimentos⁸ e não a um passivo elevado. De facto, se se ignorar esta rubrica, o nível de solvabilidade ultrapassa os 50% em 1999, atingindo 57% em 2000.

1.3.2. OS DESEMPENHOS DA HAME NUMA ÓPTICA SECTORIAL E TERRITORIAL

Inserindo-se a HAME especificamente no subsector do fabrico para componentes automóveis (CAE 343) no seio do sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) e, genericamente, do sector de metalurgia e metalomecânica, procura-se ilustrar o posicionamento da empresa face a estes, sintetizando-o num quadro comparativo (quadro 7.10) com vários indicadores chave para o ano de 1998.

Quadro 7.10

Comparação sectorial de indicadores – 1998

	N.º empresas	N.º trabalhadores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/ trabalhador (milhar €)	Rentabilidade das vendas (%)
Indústria transformadora	73 409	986 662	63 543	3 062	60 258	18 654	18,9	2,4
Média indústria transformadora	-	13	0,9	0,04	0,8	0,3	18,9	2,4
Total CAE 34	392	23 566	5 474	114	4 287	838	35,5	1,2
Média CAE 34	-	60	14	0,3	10,9	2,1	35,5	1,2
Total CAE 343	202	9,897	965	41	968	245	24,7	5,6
Média CAE 343	-	49	5	0,2	4,8	1,2	24,7	5,6
HAME	-	451	26,2	1,8	26,2	13,5	29,8	7,7

Fonte: estatísticas das empresas; relatórios e contas.

⁸ O total do passivo da empresa é essencialmente composto de “dívidas a terceiros” e “acréscimos e diferimentos”. Estes respeitam, por exemplo, a proveitos diferidos, ou seja, a valores que serão, no ano ou anos seguintes, transferidos para a conta de resultados. Neste caso, uma vez que apresenta um valor elevado, reduz, “injustamente”, a rácio de solvabilidade, pois não significa a existência de uma situação de aumento do endividamento.

A observação do quadro supra permite situar a HAME como uma empresa de grande dimensão e com uma posição sectorial de destaque, tendo em conta as médias apresentadas para a indústria transformadora e o sector e subsector (CAE 34 e 343) onde se integra:

(i) no ano de 1998, para uma média nacional na indústria transformadora de 13 trabalhadores por empresa, as empresas integradas no sector do fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) contam com uma média de 60 trabalhadores por empresa, diminuindo o número de efectivos no seio das empresas integradas no fabrico de componentes para automóveis (CAE 343). A HAME empregava 451 trabalhadores, o que a desvia nitidamente das características da indústria nacional, correspondendo a 4,6% do emprego total das empresas integradas na CAE 343;

(ii) o volume de negócios e da produção da empresa são elevados quando comparados com as médias do sector (CAE 34) e subsector (CAE 343). Integram-se num dos sectores que mais contribui para o volume de negócios global da indústria transformadora⁹, verifica-se, ainda assim, a proeminência da HAME relativamente às médias das empresas integradas na CAE 34, 343 e, sobretudo, à média do total da indústria. Recorde-se ainda a propósito do volume de negócios da empresa que este cresceu 11,8% em 1999 e 66,0% em 2000 (quadro 7.4), afastando-se, por certo, nestes anos, ainda mais das médias sectoriais. A análise do indicador valor da produção revela um comportamento semelhante ao do volume de negócios, como se pode verificar no quadro 7.6;

(iii) também no domínio do investimento¹⁰ se denota uma grande diferença entre o valor registado pela HAME e as médias sectorial, subsectorial e globais, todas elas mais baixas. O investimento em imobilizado corpóreo apresenta-se muito superior aos restantes: na globalidade da indústria, o valor ronda os 40 mil EUR por empresa, isto é, 0,04 milhões de EUR. Os valores apresentados pelas empresas integradas nas CAE 34 e 343 são bastante mais elevados, mas ainda aquém dos 1,8 milhões de EUR registados pela HAME;

(iv) no que se refere à produtividade, o VAB das 392 empresas integradas na CAE 34 confere um VAB médio por empresa de 2,1 milhões de EUR, para um VAB médio da indústria

⁹ O volume de negócios do total do sector de fabrico de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) corresponde, em 1999, a 8,62% do total da indústria transformadora.

¹⁰ Para analisar o investimento foi utilizado o aumento verificado no imobilizado corpóreo, ou seja, o acréscimo no património físico das empresas em 1998 relativamente a 1997 que, regra geral, significa investimento efectivo. Este indicador auxilia a compreender o esforço efectuado pelas empresas em matéria de renovação e actualização do parque tecnológico (Brandão, 2001, p. 41).

de 0,3 milhões de EUR. Contudo, não são as empresas inseridas na CAE 343 as que mais contribuem para a sua formação, pois a média destas representa cerca de metade do VAB das da CAE 34 (1,2 milhões de EUR). A HAME regista um VAB que corresponde a 5,5% do VAB global das empresas inseridas na CAE 343 e 1,6% do VAB das empresas inseridas na CAE 34, o que é revelador da indiscutível contribuição da HAME para a criação de riqueza no sector, para além de evidenciar o seu excelente posicionamento competitivo e desempenho económico;

(v) a análise da rácio de produtividade (VAB/trabalhador) da HAME, mostra que o seu valor, apesar de elevado, fica aquém do valor médio registado pelas empresas inseridas na CAE 34, que apresentam a mais elevada rácio de todo o sector metalúrgico e metalomecânico. É contudo superior à média registada para a indústria transformadora e para as empresas inseridas na CAE 343. Este afastamento da HAME relativamente ao sector é pontual e pode associar-se ao processo de investimento produtivo e reestruturação ainda em curso, na medida em que, em 2000, esta rácio ultrapassou os 37 mil EUR (quadro 7.10), superando, provavelmente, as médias sectoriais;

(vi) no domínio da rentabilidade das vendas, a empresa supera o valor apresentado pelas empresas inseridas na CAE 343 que, por sua vez, apresentam um nível muito superior às médias sectoriais e nacionais, assumindo um posicionamento dianteiro.

Finalmente, um breve apontamento sobre o comércio internacional. A actividade exercida pelas empresas inseridas na CAE 34 é a melhor posicionada do sector metalúrgico e metalomecânico relativamente às relações com o exterior. Embora não apresentem a taxa de cobertura entradas/saídas mais elevada (68,2%), é, em valor, aquela que regista maior volume de entradas e saídas. De facto, representa 31,6% do total de entradas do sector e 39,2% das saídas (AIMMAP, 2001). Acompanhando esta vocação exportadora, a produção da HAME é, a partir de 1999, integralmente destinada ao mercado externo (quadro 7.4).

Centrando agora a atenção na análise territorial, a abordagem incide sobre a distribuição regional de três indicadores, aferidos para as empresas do subsector de fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) no ano de 1998, os quais se encontram sintetizados no quadro seguinte:

Quadro 7. 11

Comparação regional de indicadores – 1998

Distribuição regional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios (milhões €)	
	N.º	%	N.º	%	%	%
Portugal	392	100,0	23 566	100,0	5 474	100,0
Continente	392	100,0	23 566	100,0	5 474	100,0
Norte	163	41,6	8 524	36,2	857	15,7
Centro	77	19,6	3 477	14,8	365	6,7
Lisboa e Vale do Tejo	133	33,9	10 478	44,5	4 189	76,5
Alentejo	11	2,8	1 054	4,5	59	1,1
Algarve	8	2,0	33	0,1	4	0,1
Ilhas	0	-	0	-	0	-
Açores	-	-	-	-	-	-
Madeira	-	-	-	-	-	-

Fonte: estatísticas das empresas

É na região Norte que o sector da fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques (CAE 34) assume maior peso em termos de empresas sediadas, assegurando um elevado volume de emprego. Paradoxalmente, o volume de negócios é relativamente baixo. Inversamente, na região de Lisboa e Vale do Tejo o emprego criado e o volume de negócios são os mais elevados do total do sector, destacando-se relativamente às restantes regiões, o que se justifica eventualmente pela presença do grupo multinacional FORD Volkswagen, em Setúbal.

A HAME localiza-se na região Centro, onde o subsector alberga cerca de 1/5 das empresas que se dedicam a esta actividade, as quais contribuem mais no domínio do emprego do que em termos do volume de negócios. Empregando 451 trabalhadores em 1998 (quadro 7.5), a HAME é responsável por 13% do emprego criado na região pelo conjunto das 77 empresas que integram a CAE 34 e pela formação de 8,2% do volume total de negócios apresentado pelas empresas da região Centro.

Pode-se concluir que, embora na região Centro o sector não se destaque, em detrimento do que acontece nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Norte, a posição que ocupa é claramente influenciada pela presença da HAME.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTIONÁRIA DA HAME

2.1. UMA BUROCRACIA PROFISSIONAL INTEGRADA NUMA ESTRUTURA DIVISIONALIZADA

A HAME funciona como uma entidade autónoma no seio de uma estrutura multinacional divisionalizada¹¹.

O seu director geral em Portugal vem centralizando progressivamente todos os poderes necessários à tomada de decisão, acumulando as direcções produtiva e de logística de informação para gestão. É o elo de ligação principal com a empresa-mãe e o seu principal meio de controlo.

O controlo exercido pelo grupo multinacional sobre a HAME não se faz sentir de uma forma intensa dada a actualidade do processo de integração. Porém, no decurso do ano 2000, foram-se manifestando um conjunto de novos mecanismos de controlo da multinacional sobre o funcionamento da HAME: é criado um novo cargo – ocupado pelo director produtivo deposto – na área do planeamento estratégico, que se direcciona para o apoio às decisões estratégicas, sendo esta função desenvolvida em estrita dependência e articulação com o director geral; também o sistema de informação para a gestão passa a ser liderado pelo próprio director geral, fortalecendo-se por esta via o vértice estratégico da HAME e o seu controlo pela multinacional. A empresa dispõe assim de um complexo sistema de informação para a gestão, base da definição dos objectivos e da avaliação dos seus desvios.

Apesar da intensificação recente dos mecanismos capazes de sustentar a submissão da HAME às directivas do grupo multinacional, as suas actividades eram já controladas a partir da standardização dos resultados e de um sistema de controlo dos desempenhos que, com base em indicadores quantitativos, permitiam avaliar os seus desempenhos.

Até ao momento, a influência da empresa-mãe faz-se sentir, fundamentalmente, na área fabril, pelo processo de reestruturação organizacional em curso baseado na constituição de centros de custos autónomos, de forma a criarem-se condições para uma melhoria de resultados. Para os restantes domínios, vive-se ainda em fase marcada pelas consecutivas auditorias levadas a efeito por parte do grupo multinacional¹², não se constatando outras influências ou mesmo

¹¹ Os tipos de configuração organizacional são ideais puros no sentido weberiano do termo, pelo que as estruturas organizacionais concretas referidas apresentam desvios em relação àquela abstracção da realidade.

¹² Durante o tempo de permanência na HAME assistimos às auditorias financeiras e dos RH.

imposição de serviços prestados pela empresa-mãe à HAME, nem em áreas tão importantes como a qualidade, o que decorre do monopólio de saberes produtivos detido pela HAME.

É exactamente o capital de saberes detido por toda a empresa – e, muito particularmente, pelo seu núcleo operacional – que lhe garante a autonomia face ao grupo multinacional. Esta característica é uma das principais responsáveis pela categorização da HAME como uma burocracia profissional, por aproximação aos traços que Mintzberg (1995) atribui a este tipo ideal, ainda que seja considerado típico do sector dos serviços¹³. Este desvio principal em relação ao tipo ideal impõe o emprego desta categorização com as respectivas adaptações¹⁴, atendendo à semelhança das características, quer no domínio da produção de produtos estandardizados, quer da complexidade do trabalho operacional (que, apesar de pré-determinado e estandardizado, é controlado directamente pelos operacionais por via dos saberes detidos e das competências mobilizadas. Afigura-se, contudo, que à medida que a influência do grupo multinacional se tornar mais forte, a empresa tenderá a perder as suas características orgânicas, decorrentes do profissionalismo dos seus trabalhadores, e a acentuar os seus traços burocráticos com o alargamento dos processos de estandardização do trabalho, a interiorização de procedimentos e serviços concebidos pela empresa-mãe e a aplicação uniforme de sistemas de controlo de resultados e de sistemas de informação para a gestão, estes últimos implícitos já na reorganização fabril em centros de custos.

Como estrutura autónoma integrada numa organização multinacional divisionalizada, a HAME é composta por diferentes departamentos. Entre os departamentos vitais que asseguram o seu funcionamento autárquico, destaca-se a complexidade do departamento de pessoal, constitutivo da parte da tecno-estrutura que apoia indirectamente a actividade produtiva. No sentido inverso, destaca-se a ausência do departamento comercial na medida em que a HAME não se emancipou neste domínio. A ausência de departamento comercial é uma característica da empresa desde a sua formação pelo grupo sul-americano. Como nota o administrador do IPE Capital,

¹³ Em Mintzberg, o tipo ideal de burocracia profissional é uma estrutura organizacional que se encontra tipicamente associada ao sector dos serviços nas universidades, nos hospitais, nos sistemas de educação, nos gabinetes de contabilistas, nos organismos de acção social e nas empresas artesanais (1995, p. 379). A sua aplicação às empresas artesanais que possuem características operacionais do sistema de ofício constitui um outro factor de proximidade da HAME com a burocracia profissional.

¹⁴ Para um maior desenvolvimento do tipo ideal de burocracia profissional, v. Mintzberg (1995, p. 379-408).

as vendas não são da HAME, daqui sai o produto para a empresa-mãe e eles são, digamos, os vendedores, mas vendem os nossos produtos, não vendem só os sistemas completos deles. Há clientes que só compram os nossos produtos, nomeadamente a x, a y¹⁵, entre outros, que eram nosso clientes, as nossas vendas vão directamente para lá, mas passam pela empresa-mãe. (...) vendemos muito para clientes de Inglaterra, de Itália, por exemplo, e de França, etc., já eram nossos clientes e continuam a ser e alguns deles com maior incremento de vendas de há 2, 3 anos para cá.

A centralização das vendas nos países de origem das duas empresas-mãe que se sucederam é uma das fragilidades da empresa em termos da liberdade da sua gestão, porém não impede uma relação técnica estreita e directa com os clientes, garantida pelos responsáveis afectos aos departamentos de engenharia, qualidade e produção de cada centro de custos, de modo a garantirem as condições necessárias a uma prossecução produtiva eficaz e de qualidade.

Os departamentos de engenharia, de qualidade e de produção em articulação integram a tecno-estrutura direccionada para a concepção do projecto do produto e do processo. Formam o núcleo central da competência da HAME ao serem responsáveis pelo desenvolvimento do produto, pelo seu acompanhamento produtivo e pela interacção técnica entre cliente e empresa. Ainda neste domínio, e associado ao crescimento da I&D na empresa nacional, destaca-se o actual processo de constituição de uma fábrica vocacionada unicamente para a produção de amostras na medida em que

até agora a realização de amostras e protótipos [era] efectuada na fábrica sul-americana havendo, assim, uma perda de valor acrescentado. A não realização de amostras constitui uma das fraquezas e um dos projectos que temos, há cerca de 1 ano, é fazer aqui uma fábrica de amostras: mais ou menos 2 ou 3 máquinas dedicadas a fazer amostras ou protótipos para oferecer aos clientes para os sistemas que eles entretanto também estão a desenvolver. Nós estamos a tentar que, para os grandes clientes europeus, essa investigação seja feita aqui, não digo ao nível dos materiais porque não temos capacidade para investigar ou desenvolver materiais, mas ao nível da peça em si, que seja feita aqui. Penso que mais cedo ou mais tarde vamos ter aqui uma área de desenvolvimento de projecto feita por nós. Este é (...) o grande salto da empresa em termos de I&D de novos produtos. Já temos pessoas a trabalhar nestes projectos: o nosso departamento de engenharia que engloba os métodos e os projectos foi muito reforçado o ano passado. Isto aconteceu para que se pudesse começar a trabalhar directamente com os clientes e com alguma independência da casa-mãe. Será mais fácil e rápido tratar algum problema que surja com os nossos clientes (...) (responsável de área pelo centro de custos de montagem).

Os departamentos de manutenção e logística constituem as principais funções de apoio. Estão integrados na direcção produtiva e suportam directamente o trabalho desenvolvido pelo

¹⁵ Duas marcas europeias de grande prestígio internacional no sector.

núcleo operacional. A função de planeamento e de controlo, exercida pelo segundo departamento, é simplificada já que é relativamente restrito o número de fornecedores da empresa¹⁶ – são constituídos, fundamentalmente, pelos exportadores de matéria-prima e por alguns de matérias subsidiárias e de componentes. De resto, o processo produtivo é autónomo, dependendo, para seu bom funcionamento, pouco de fornecimentos e de serviços de terceiros, sendo mais condicionado pela qualidade do desempenho laboral e, conseqüentemente, pelo empenhamento dos RH operacionais.

Trata-se de uma estrutura relativamente simples em que se destaca a importância assumida quer pela tecno-estrutura de apoio directo à produção, quer pelo núcleo operacional, que trabalhando em forte articulação explicam a opção pela quase ausência de trabalhadores a ocuparem a linha hierárquica. A linha hierárquica da empresa é restrita e assume, no domínio operacional, particularmente funções de coordenação do fluxo produtivo entre equipas de turnos de trabalho diferenciados. São os chamados coordenadores de turno que, como explica o responsável de área pelo centro de custos de montagem,

nunca desaparecem porque eu vou estar cá só 8 horas por dia mas precisamos de uma pessoa cá a orientar a fábrica à noite. Falta algum operador de uma máquina, é ele que vai decidir quem é que vai lá pôr (...). Todos os centros de custo em conjunto são geridos pelo coordenador de turno que é um operador que foi promovido e que é responsável pela gestão global da fábrica. Tudo o que sejam áreas comuns, ele é que gere.

Deste modo, cabe-lhes facilitar o cumprimento das programações e não assumir uma função de supervisionamento visto que, no seio de cada centro de custo, o ajustamento mútuo prevalece, sendo os trabalhadores responsáveis pelo seu trabalho, dominando-o, coordenando-o e autocontrolando-o.

É também uma estrutura achatada composta por três níveis hierárquicos: a administração e as direcções de departamento, os responsáveis pelos centros de custos e os operadores. Apesar de ao nível estratégico, a descentralização global ser verticalmente limitada ao director geral, representante do grupo multinacional na empresa portuguesa, no seio desta regista-se uma descentralização horizontal selectiva, segundo a terminologia do Mintzberg (1995), radicada no poder da tecno-estrutura, isto é, dos especialistas. Estes, concretamente os responsáveis pelas diferentes áreas de cada centro de custos, contribuem decisivamente para a formação e execução

¹⁶ Particularmente, se compararmos com o número extenso de fornecedores existentes na LUME para responder à enorme diversidade e quantidades de produtos fabricados.

da estratégia da empresa e simultaneamente dão voz ao núcleo operacional – encontram-se em interacção directa e intensa com os trabalhadores, solicitando a participação destes nas decisões operacionais que dependem, em grande medida, do saber que estes possuem. O poder dos trabalhadores do núcleo operacional é revelado de forma expressiva pela responsável directa¹⁷ do centro de custos de maquinação:

esta é uma daquelas poucas fábricas que existem em Portugal que é mesmo técnica porque nós somos bons no aspecto técnico. A parte técnica é que lhe dá valor até porque o produto já vem em bruto com uma forma que se mantém (...), sendo o processo técnico controlado pelos trabalhadores. Eles é que sabem.

O ambiente em que a HAME opera é dinâmico e complexo. Como já referido, a própria aquisição da empresa pelo grupo multinacional encontra-se associada a uma alteração do mercado que deixou de procurar componentes isoladas e passou a preferir sistemas integrados de componentes, o que deu origem a

uma estratégia de fusão, desencadeada por parte das empresas multinacionais, que representou a integração da empresa no maior fabricante desses sistemas no mundo,

explica o responsável pelo planeamento estratégico. É um produto que se encontra em fase de crescimento (que se prevê que se prolongue durante mais 3 anos) e onde as actividades de I&D (ao nível do produto e do processo) são extremamente importantes, dado a sua tecnologia se encontrar em constante e rápida mutação. Esta é exemplificada pelo mesmo interlocutor a propósito das matérias-primas do seguinte modo:

(...) hoje existe um outro tipo de produto. Nós trabalhamos durante muito tempo com ferro fundido e hoje começa a haver produtos feitos de aço... Nós antigamente, há 8 anos, trabalhávamos com materiais que tinham alturas por vezes na ordem dos 5, 5,5, 6 cm de altura e hoje estamos a trabalhar com 1,5 cm,

o que é demonstrativo da complexidade evolutiva do processo produtivo que incide sobre matérias-primas com características distintas e sobre as quais se desenvolve um trabalho de alta precisão.

Do ponto de vista do controlo interno, a HAME apresenta estrutura pouco formalizada, constituída por células produtivas organizadas por funções e/ou por mercado onde prevalece uma ténue divisão interna do trabalho. Os fluxos de comunicação informais são tão intensos como os formais e ambos assumem grande importância para o funcionamento quotidiano do

¹⁷ Na HAME, pelas funções desenvolvidas no seio de cada centro de custos, designam-se frequentemente os responsáveis directos por líderes. Assim, optou-se por considerar os dois termos como sinónimos.

processo produtivo. O sentido da tomada de decisão é essencialmente descendente. Porém, as decisões operacionais são, muitas vezes, tomadas no seio dos centros de custos pelo núcleo operacional, o que se concretiza em alguma flexibilidade hierárquica e organizacional. É igualmente frequente a criação de grupos de projecto para desenvolverem actividades particulares: “grupo de produtividade” que, em 1997, criou o chamado plano de rotatividade (analisado adiante); o “grupo da capacidade do processo”; o “grupo de combate ao refugo”.

Os processos de mudança são uma constante desde 1999. E se as decisões de mudança são definidas pelo topo estratégico, na sua aplicação tendem a estar envolvidos todos os trabalhadores com ela relacionados. A título ilustrativo, o processo de reestruturação interna que deu origem à recente criação dos centros de custos foi acompanhado de reuniões para a apresentação do projecto, lideradas pelo director geral e antigo director de produção – agora responsável pelo planeamento estratégico – com os vários grupos de trabalhadores operacionais. As reuniões gerais de apresentação dos novos princípios de gestão inspiradores dos centros de custos foram seguidas de reuniões internas no seio de cada centro, primeiro, apenas entre a equipa restrita de responsáveis (da qualidade, da engenharia e da produção) em que se definiram as estratégias de actuação face aos objectivos propostos pela administração – nomeadamente de resolução dos disfuncionamentos existentes –, depois, entre

toda a equipa de forma a dar essa informação a eles todos. Fazemos reuniões várias vezes ao mês, falamos com eles e combinamos as estratégias com eles explica o líder do centro de custos da montagem.

Uma estratégia de alguma forma participativa ao ter subjacente um processo de tomada de decisão descentralizado, selectivo, quer horizontalmente no domínio estratégico, quer verticalmente no domínio operacional.

Estas práticas e a idade média baixa dos trabalhadores *de espírito mais aberto*, como os caracteriza o responsável pelo planeamento estratégico, são apontadas como factores favoráveis às frequentes alterações que têm sido vividas nos últimos anos. Ao nível dos quadros, quer dos que integram as equipas responsáveis dos centros de custos, quer dos restantes, reina algum ceticismo sobre o que apelidam de “processos de reengenharia”, concretizado em discursos do tipo

o director geral passa cá só alguns tempos, mas vai exigindo sempre trabalho, ausenta-se e vem, e quando chega traz novas ideias e muda tudo! (responsável pela área técnica dos RH).

A palavra-chave do vocabulário gestor que mais se detectou nos discursos dos dirigentes é “reengenharia”. Este processo é marcado internamente por mudanças extremamente efémeras de tal modo que, em inícios de 2001, o director geral e o responsável pelo planeamento estratégico saem da empresa, para assumirem responsabilidades numa outra empresa francesa do grupo, passando a assumir a administração executiva o responsável pelo departamento de qualidade, que outrora já tinha assumido funções no departamento de engenharia.

2.2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO – A CRIAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

A divisão da parte fabril em centros de custos¹⁸ esteve na origem de um processo de mudança intenso (quer do *lay-out* produtivo, quer de reafecção de quadros superiores e médios e de trabalhadores operacionais), de forma a constituírem-se as equipas de trabalho de cada centro autónomo. Nestas decisões participaram a direcção produtiva e a direcção de RH que trataram de definir a composição das mesmas. O processo de afectação dos quadros foi controverso, assistindo-se, nessa altura, a discursos reveladores de grande incerteza e de algum cepticismo por parte de quem tinha de assumir novas funções, agora mais exigentes, não só na vertente técnica, mas igualmente na vertente gestonária por forma a dar resposta aos objectivos definidos para a empresa portuguesa. É uma fase de transição em que se assiste a uma perda de privilégios por parte de alguns quadros superiores¹⁹ e ao confronto destes e dos quadros médios com novos desafios. Exemplificativo é o discurso da responsável directa do centro de custos de maquinação:

tenho imenso que fazer, estou a tomar conta de coisas que nunca fiz e não tenho tempo, tenho coisas para fazer para os meus chefes [para o director geral e para o director de RH] e ainda não consegui, e isto é muito importante para mim, eles são os meus chefes. Trabalho muito para o que eles querem e depois tenho as máquinas a avariar e a ter que resolver tudo, planear a produção e as pessoas, fazer os turnos....

O objectivo desta partição é fazer recair a responsabilidade total de produção e da gestão de um produto num número restrito de trabalhadores. Este objectivo é atingido do ponto de vista operacional pela agregação das células produtivas que existem de raiz na empresa. Em cada célula,

¹⁸ Os centros de custo correspondem às unidades funcionais da LUME, dispondo estes, para além da autonomia funcional, de uma autonomia gestonária.

¹⁹ Por imposição do director geral, e com objectivos de redução de custos, os quadros superiores com remunerações salariais superiores a determinado nível perderam o acesso a remunerações complementares.

como se aprofundará no ponto seguinte, realiza-se o ciclo completo de uma operação unitária, executando-se a totalidade das acções técnicas de trabalho necessárias à cadeia operária do princípio ao fim (e não tarefas parcelares). Do ponto de vista funcional, os centros de custos são constituídos por células produtivas que são agregadas por semelhança dos processos de fabrico. Cada um agrega um conjunto de células que se dedicam à produção de um produto único, cujas características técnicas são idênticas e os fluxos de trabalho e procedimentos de fabrico semelhantes. Do ponto de vista orgânico integram, para além de um núcleo operacional, três responsáveis de área: um responsável pela produção, outro pela qualidade e outro pela engenharia, sendo um destes nomeado líder do centro de custos.

O número de células produtivas e de trabalhadores que compõem cada centro de custos é variável. O centro de custos analisado no domínio de tarefas da maquinaria integra três células produtivas com um total, aproximadamente, de 72 trabalhadores, sendo que cada célula tem afectos entre 9 a 14 trabalhadores em cada um dos três turnos. No domínio de tarefas da montagem, analisaram-se dois centros de custos – a montagem de componentes e de peças de reposição –, cada um dos quais com uma célula produtiva com cerca de 7 a 8 trabalhadores por cada dois turnos, num total de cerca de 30 trabalhadores. Vive-se ainda uma fase de alguma indefinição quanto à possibilidade de integração destes dois últimos centros de custos num só, sendo ainda provisória a partição fabril nos seis centros de custos.

Com a criação dos centros de custos e com a sua estruturação interna sob a forma de equipas de trabalho multifuncionais, acresce-se àquelas, para além da responsabilidade da execução, a responsabilidade de gestão autónoma, de tal modo que, explica o director de RH,

as pessoas não sejam meros empregados, sejam eles próprios empresários responsáveis por produzir qualidade: têm de cumprir planos ao menor custo possível.

O objectivo é, completa a líder do centro de custos da maquinaria,

tentar passar o maior poder e conhecimento possível para os trabalhadores (...) de forma a que eles se tornem o mais autónomos possível.

A opção que passa por existir em cada centro de custos, para além da equipa de operacionais, responsáveis pelas áreas produtiva, de engenharia e de qualidade, permite definir uma estratégia de gestão por objectivos, apoiada numa estrutura matricial. Ou seja, cada equipa dispõe e integra no seu seio a totalidade de profissionais funcionais e operacionais que, estando em estrita relação entre si, garantem as condições necessárias para que o grupo restrito de trabalho cumpra os objectivos fixados pela HAME. Saliente-se que cada um dos três responsáveis de cada

centro de custos, pertence também à equipa geral da empresa nestas áreas, permanecendo integrados nas redes de informação e comunicação mais latas, o que facilita a coordenação da equipa com os objectivos globais da empresa e garante as interdependências necessárias ao seu funcionamento táctico quotidiano.

Os modelos de gestão tendem a ter um pendor mais flexível, na medida em que a partilha de responsabilidades entre trabalhadores e responsáveis, entendidos como membros de uma equipa, impõe uma certa descentralização do poder de decisão. Tal favorece uma tomada de decisão mais rápida e fundamentada, com base num aproveitamento dos saberes detidos e das competências mobilizadas pela totalidade dos RH. É decorrente desta particularidade que Mintzberg (1995) aponta a burocracia profissional como a configuração estrutural mais democrática e mais satisfatória para os trabalhadores.

Uma das consequências dos novos princípios de gestão foi a restrição das funções da linha hierárquica. Se, até ao momento, a linha hierárquica era composta por 1 chefe e 6 operadores principais em cada um dos três turnos rotativos, para a totalidade da fábrica, os quais tinham sob sua responsabilidade os 300 operadores do núcleo operacional, com a criação dos centros de custos, estas funções foram revistas e passam a ser exercidas apenas por 2 coordenadores de turno que se dedicam, como designa a função, a tarefas de coordenação dos fluxos produtivos entre centros de custos autónomos. O número de trabalhadores pertencentes à linha hierárquica mantém-se praticamente inalterado, se se admitir que cada centro de custos é liderado por um responsável máximo, que assume uma liderança efectiva em relação à sua equipa de trabalho. O papel de líder podia ser assumido por qualquer um dos três responsáveis de área, porém, nos centros de custos analisados, esta função foi sempre da responsabilidade da área produtiva. Saliente-se ainda que nenhum trabalhador da HAME reconhece este líder como chefe, nem o rotulam enquanto tal²⁰. Segundo o director de RH conseguiu-se

aproximar as pessoas, que as pessoas se conheçam mutuamente, que haja acompanhamento e responsabilização, o que facilita a gestão das próprias hierarquias porque agora vamos ter aproximadamente 300 pessoas divididas por 5 ou 6 centros de custos divididas por 2 ou 3 turnos.

²⁰ Quando questionados sobre algum assunto em que o entrevistador nomeava a palavra chefe, foi sempre necessário referir o nome de quem estava a ser visado. Em alguns casos julgaram que o entrevistador se referia ao coordenador de turno, mas, simultaneamente, afirmavam desconhecer quem é que naquele dia estava a assumir essa função.

As novas atribuições dos responsáveis pelos centros de custos são amplas. Para além de concepção e acompanhamento do projecto do produto, respondem pela qualidade da sua produção, resolvendo, com o apoio da sua equipa, e directamente com o cliente, qualquer reclamação que possa surgir, tendo igualmente de garantir a qualidade das componentes produtivas, o planeamento das actividades produtivas, a programação da produção e a organização dos turnos.

No que se refere ao planeamento produtivo, procede-se diariamente a uma reunião entre o responsável da logística de planeamento e os líderes dos vários centros de custos com o objectivo de reprogramar as encomendas chegadas da empresa-mãe. Trata-se de rectificar diariamente as datas de entregas, com negociação de prazos e alterações de programas de fabrico, visto que o planeamento é realizado semanalmente, no âmbito de um plano trimestral, em função do qual se definem os objectivos de cada centro de custos. Saliente-se que esta informação acerca da programação do trabalho é partilhada no seio de cada célula produtiva, encontrando-se afixada no seu placar informativo. No mesmo sentido, cada ordem de produção que faz parte da programação diária da célula é colocada num suporte onde se encontra toda a informação produtiva acerca da mesma, para efeitos de interpretação pelos trabalhadores durante o processo produtivo. Desde o início da produção até à saída para o cliente, a ordem acompanha o produto para efeitos de controlo.

Apesar dos mecanismos de supervisão directa convencionais se encontrarem ausentes, orientando-se a supervisão, fundamentalmente, para o trabalhador (Black; Mouton, 1964), foram implantados e apresentados nas células produtivas do domínio de tarefas da maquinaria, em concomitância com o projecto da criação dos centros de custos, painéis electrónicos de controlo da produção²¹. Estes visam disponibilizar aos operadores, a cada momento, informação sobre a produção que é previsível atingirem e sobre o estado da produção no momento. Paralelamente, disponibiliza à empresa um histórico informativo sobre a produção, com os mais diversos pormenores relativos, por exemplo, à paragem de máquinas, explica o responsável pelo planeamento estratégico:

²¹ Localizados de forma suspensa num dos lados das células produtivas transmitem informação sobre as quantidades planeada e produzida, o número de paragens e o tempo total de paragem.

sempre que pára uma máquina acende a luz vermelha que é um indicador de paragem e não-se colectar todos os dados: código de paragem, porque parou e quais são os códigos, regista o tempo da paragem e depois mandam a informação para os painéis.

Os resultados são tratados quantitativamente e analisados pela administração que passa a dispor de informação objectiva de controlo para sustentação das suas decisões. Os trabalhadores apenas contribuem para pôr em prática este sistema de controlo, processando a informação de arranque através da leitura dos códigos de barras com um lápis óptico.

Esta “d direcção a olho”, como Coriat (1992, p. 50-58) designa, confere aos trabalhadores uma informação generalista que consideram, frequentemente, pouco útil, na medida em que têm de se concentrar no rigor da informação produtiva, que eles próprios produzem por intermédio do controlo estatístico no âmbito do plano de controlo em processo, esta sim considerada pelos trabalhadores imprescindível à boa prossecução do trabalho. Eventualmente, por causa destes resultados, entre outros factores, o projecto-piloto testado no domínio de tarefas de maquinação foi interrompido, desistindo-se deste estilo de supervisão orientada para o trabalho (Black e Mouton, 1964).

O processo de reestruturação organizacional e gestionário que vimos discutindo constitui uma oportunidade para recuperar duas actividades outrora desprezadas: as “sugestões de melhoria” e o “projecto POLAR”.

O projecto “sugestões de melhoria” liderado pelo departamento de RH teve um fraco apoio por parte do antigo director produtivo, o que justifica, em opinião do responsável pela área técnica dos RH, a sua fraca divulgação entre os trabalhadores do núcleo operacional e os baixos índices de adesão ao desafio das “sugestões de melhoria”. Foi um projecto pensado e organizado segundo um regulamento bem definido que previa, entre outros parâmetros de funcionamento, a atribuição de prémios pecuniários para as sugestões aprovadas e a comunicação pessoal a cada trabalhador da razão de aceitação ou recusa da sugestão. Há que contar, porém, que o intenso padrão de interacções existente na HAME, tanto mais impulsionado com a criação dos centros de custos, pode constituir um dos factores pelos quais esta proposta parece ser pouco interessante para os trabalhadores. De facto, constata-se que, como será abordado mais adiante, apenas 2 dos trabalhadores entrevistados declaram nunca ter feito sugestões acerca de modificações a operar no trabalho que desenvolvem, ainda que o projecto formal “sugestões de melhorias” esteja desactivado. A circulação de informação aberta e a comunicação livre no seio dos centros de

custos entre responsáveis e trabalhadores tornam estes processos formais menos eficazes. Considera-se, no entanto, que, se esta prática participativa pode ser menos bem sucedida no que se refere a sugestões directamente relacionadas com o desempenho laboral, terá, na opinião do seu responsável, maior adesão no que se refere a sugestões abrangentes e generalizáveis à empresa, prevendo-se, assim, reactivar o projecto a curto prazo até porque agora se conta com a opinião favorável do actual director geral.

Esta expectativa de reactivação do projecto encontra-se associada ao facto de já se ter retomado, durante o ano 2000, o projecto “POLAR” que também parecia esquecido. Dele apenas restavam alguns folhetos de divulgação afixados nos placares informativos das células produtivas. Explica o líder dos centros de custos da montagem:

na altura, obtivemos algumas melhorias em termos de organização, de aspecto, limpeza. E agora foram postos em funcionamento outra vez, mas como uma medida que a administração encontrou para, no dia da visita das famílias, ter algo novo e ter a fábrica organizada e limpa.

O “projector POLAR – uma fábrica de 5 estrelas” baseado nas propostas da filosofia de gestão japonesa do tipo de *kaisen* é equivalente ao projecto “5S” na LUME, ainda que implementado segundo metodologias diferentes. A vertente de análise e implementação das melhorias é da responsabilidade de cada centro de custos, particularmente dos trabalhadores, estando nesta fase de reactivação limitado às vertentes da organização e de limpeza, enquanto a avaliação foi relegada para instâncias externas,

pois o objectivo nesse dia é envolver as famílias na própria fábrica, elas podem estar em contacto (...) e portanto foram elas que avaliaram, prossegue o interlocutor.

Os *itens* em análise no projecto “POLAR” são os mesmos dos verificados na LUME; porém, houve, desde a fase inicial de implantação do projecto, uma preocupação em traduzi-los para a língua portuguesa, o que se concretizou na própria designação do projecto em que “POLAR” são as iniciais de padronizar²², organizar²³, limpar²⁴, arrumar²⁵ e respeitar²⁶. Da mesma

²² Corresponde no japonês a *seiketsu* e assume, na LUME, a designação de “identificação” ou “ordenação”. Orienta-se, igualmente, para a criação de procedimentos de organização, arrumação e limpeza de forma a manter correcto o estado de arrumação da organização. O objectivo é padronizar equipamentos e processos, visando a produtividade (instrução de serviço).

²³ Corresponde no japonês a *seiri* e assume, na LUME, a mesma designação. Orienta-se, igualmente, para a separação entre o útil e o inútil, para o estudo e aplicação de melhorias nos métodos de trabalho e para a criação de circuitos que facilitem o fluxo e a informação, dimensão esta ausente na LUME (instrução de serviço).

forma, os objectivos de organização interna pretendidos com a prossecução do projecto, inserem-se numa perspectiva normativa e disciplinar. Todavia, assumem na HAME uma envolvente de cariz comunicacional que tem na sua base o esforço da equipa de trabalho, ao contrário do que acontece na LUME onde as dimensões relacional e cooperativa são menosprezadas. O depoimento de um dos responsáveis de área do centro de custo da montagem é ilustrativo dos objectivos pretendidos e do envolvimento de todos os trabalhadores da equipa e de todos os turnos na sua implementação:

este projecto tem a ver com planear, organizar, limpar, etc. Na prática traduz-se por uma consciencialização dos operadores para manterem as coisas arrumadas, limpas e organizadas. (...) Nunca nos preocupamos muito com os pormenores porque também não temos tempo. (...) Claro que choca um bocado com o projecto “POLAR”, isto é, está-se a impor duas coisas aos operadores: as “mini-empresas”²⁷ e o “POLAR” (...) Na filosofia do centro de custo já está incorporado o projecto “POLAR” (...) mas falta-nos tempo, sobretudo para quem não estava familiarizado com os dois projectos. (...) Agora quando resolveram aquelas inscrições dos familiares para vir visitar a fábrica no sábado e votarem no concurso sobre o projecto POLAR dentro de cada centro de custo, eu fiquei aflito. Ainda por cima a minha linba é a maior, e ainda estava a fazer os turnos, não tinha tempo para andar a fazer limpezas. Quando foi para preparar o “POLAR” para as famílias, vim falar com os três turnos para irem, durante aquelas duas semanas, assumindo as coisas mais ou menos. E depois é difícil: uma pessoa que cá trabalha e vê suja uma célula de (...), sabe porque é que é, agora quem não conhece e vem cá e vai ver, por exemplo, uma célula 1 e 2 que só trabalha a seco e não tem óleos nem emulsões, Mas correu bem, por acaso estava tudo limpinho, impecável, mas para mim só porque as pessoas vieram cá. Agora é preciso chamar a atenção que se funcionou naquele dia, pode funcionar o ano todo. Naquele dia conseguiram e não parámos nenhum turno para fazer aquilo, foram fazendo e depois no terceiro turno, o

²⁴ Corresponde no japonês a *seiso* e assume, na LUME, a mesma designação. Orienta-se, igualmente, para limpeza, em que se procura inspeccionar e eliminar todas as fontes de sujidade, mas coloca ênfase na sua manutenção, apelando-se para limpar é, antes de mais, não sujar; área limpa, ambiente saudável (instrução de serviço).

²⁵ Corresponde no japonês a *seiton* e remete para o que na LUME é designado de disciplina. Todavia, a orientação é idêntica e consiste em colocar o necessário no lugar certo – um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar – e em dispor as coisas úteis por ordem de critérios: segurança, qualidade e eficácia. Assume na HAME comparativamente à LUME um carácter menos disciplinador e mais orientado para critérios de produtividade e qualidade no exercício laboral (instrução de serviço).

²⁶ Corresponde no japonês a *shukan* e remete para o que na LUME é designado de manutenção dos 4S ou padronização. Consiste em cumprir e fazer cumprir os princípios dos projectos, executando os procedimentos com rigor e respeitando para ser respeitado, assumindo nesta empresa uma vertente menos organizacional e mais interpessoal (instrução de serviço).

²⁷ Refere-se aos centros de custos.

último turno, antes da visita deu uma limpeza às máquinas. Limpavam e arrumavam, não se pode fazer mais nada, mas a apresentação foi espectacular. Tivemos um segundo lugar, sem fazer nada! O primeiro era 250 contos. Agora vai ser gasto de forma a combinar entre eles todos. O segundo era 150 contos”.

É de facto um projecto conjunto, concretizado com a implicação de todos os trabalhadores, não se optando (como se fez na LUME) pela criação de equipas para o efeito, o que, desde logo, restringe a participação alargada dos trabalhadores. Todavia, aqui o projecto “POLAR” teve um carácter pontual muito acentuado, sendo questionável a sua manutenção no futuro, quer enquanto projecto, quer relativamente aos seus efeitos nas células produtivas, na medida em que parece ser muito pouco consequente, a avaliar pelas palavras de um dos trabalhadores entrevistados:

tratou-se apenas de limpar a fábrica para receber as pessoas; foi mais uma operação de limpeza, fizemos uma reuniãozinha para decidir como iam apresentar. Quem apresentou foi a líder, nós, nos dias anteriores, limpámos a célula, pintámos, arrumámos tudo e ganhámos. (entrevistado n.º 4)

Os resultados obtidos foram muito restritivos visto estarem associados a objectivos pontuais de limpeza e organização das células, por contraposição ao que aconteceu na LUME, onde se procedeu a uma análise dos postos de trabalho e se introduziram mudanças profundas nos mesmos. De qualquer forma, o envolvimento dos trabalhadores na preparação do “POLAR” e a recompensa pecuniária atribuída a todas as equipas²⁸ confere a estas práticas de participação um alcance motivacional muito mais vasto do que o atingido na LUME.

2.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SISTEMA DE PRODUÇÃO

2.3.1. CÉLULAS PRODUTIVAS

A cadeia operatória da fábrica é composta por três operações unitárias principais, conforme se pode observar na figura 7.1, as quais estão internamente organizadas em células produtivas de pequena dimensão²⁹, autonomizadas entre si. As operações unitárias abordadas do ponto de vista

²⁸ Estabeleceram a atribuição de 6 prémios, de modo a todos os centros de custos serem gratificados. O primeiro prémio tinha um valor de € 125 e o sexto de € 12,5.

²⁹ Relembre-se que a dimensão regular das células varia entre 7 e 8 trabalhadores no domínio de tarefas da montagem e 9 a 14 trabalhadores no domínio de tarefas da maquinação, sendo estes limites flexíveis de acordo com as maiores ou menores necessidades produtivas, que implicam uma afectação variável de trabalhadores.

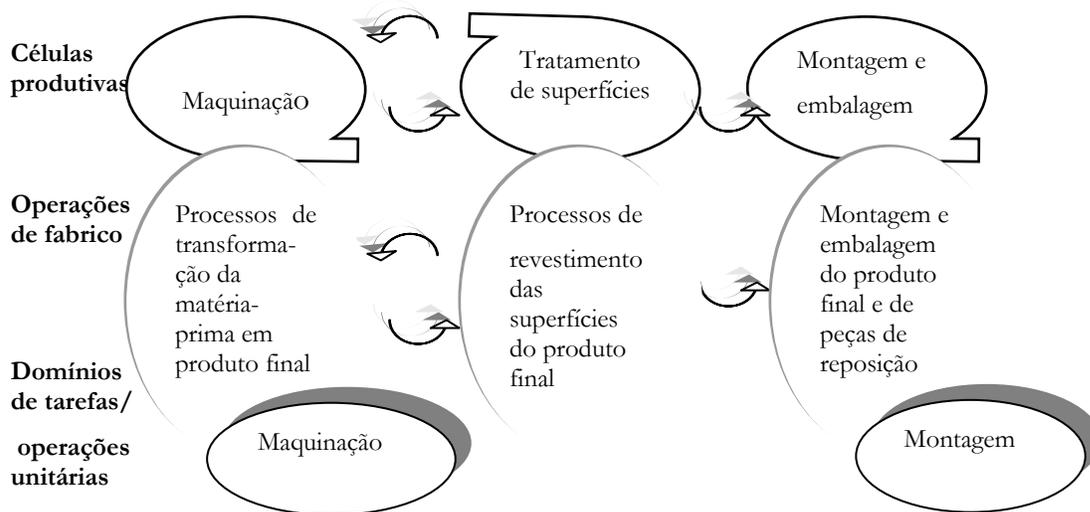
da análise da actividade cognitiva de trabalho foram, como já se referiu para a LUME, os domínios de tarefas da montagem e da maquinação.

As células integradas no domínio de tarefas de maquinação constituem o grosso das células produtivas e ocupam cerca de 80% da mão-de-obra do núcleo operacional. Para além destas, existem as células que garantem os processos especiais de revestimento das superfícies a alguns dos produtos maquinados e as células de montagem diferenciadas por mercado e por funções, consoante se trate de produtos finais para o mercado primário ou para o mercado de reposição.

As células produtivas estão agrupadas por semelhança das operações de fabrico e são organizadas e geridas enquanto centros de custos autónomos. A organização do trabalho operacional em cada célula produtiva baseia-se em fluxos de trabalho sequenciais, numa lógica de produção de um produto final. Ou seja, em cada célula, cujo *lay-out* adquire a forma de “U”, produz-se uma operação unitária que integra a totalidade da cadeia operatória necessária ao produto final.

Figura 7.1

Cadeia operatória da HAME: células produtivas, operações do processo de fabrico e domínios de tarefas analisados



O objectivo da organização do trabalho em células produtivas é encurtar os fluxos e tempos produtivos e favorecer a troca de informação entre trabalhadores acerca do comportamento das peças em curso de fabrico, diminuindo-se, por esta via, os defeitos de qualidade produtiva. Isto é,

por contraposição à organização em postos de trabalho isolados³⁰, na organização do trabalho em célula, após a execução de uma ou de um conjunto de operações num determinado posto de trabalho, a peça é, de imediato, trabalhada nos postos seguintes. Esta sequencialidade instantânea favorece a troca de informação sobre o comportamento produtivo da peça, sobre eventuais defeitos que estejam a ser produzidos, os quais podem ser corrigidos imediatamente, evitando-se a sua acumulação no final da cadeia operatória. Favorece, igualmente, a redução de tempos improdutivos de acordo com os tempos necessários à realização das operações em cada posto de trabalho, na medida em que os trabalhadores se entrem ajudam e contribuem para a execução de tarefas comuns.

A análise dos fluxos produtivos, o balanceamento dos tempos de execução e a sua optimização levou a que o *lay-out* das células fosse recentemente revisto e que, em casos de máquinas gargalo³¹ se duplicasse o seu número no seio de cada célula de forma a promover um maior equilíbrio em termos de tempos de execução. A propósito das máquinas gargalo, o responsável pelo planeamento estratégico refere:

é normal na hora da refeição ver toda a gente a ir almoçar e uma pessoa ficar na máquina porque é uma máquina de estrangulamento.

Esta situação prevista no plano de rotatividade das células da maquinação, constatou-se ser exercida, sempre que necessário, de forma voluntária pelos trabalhadores, sem qualquer diligência prévia por parte dos líderes.

A rotatividade entre trabalhadores por postos de trabalho aplica-se em todas as células produtivas, sendo particularmente decisiva no domínio de tarefas da maquinação em que

(...) o número de operadores (...) varia conforme a complexidade das operações (...) e da sua velocidade de produção em cada máquina. Esta é variável de acordo com as características mais rápidas ou mais lentas do produto. Num produto com processo de fabricação mais rápido está um trabalhador em cada máquina, num mais lento cada trabalhador pode ocupar-se de duas máquinas. As raparigas do controlo visual a 100% quando acabam de fazer a inspecção vêm para

³⁰ Em que cada trabalhador produz uma ou várias operações num lote de peças. Só após a finalização daquelas operações em todas as peças do lote, as peças transitam para o posto de trabalho seguinte para serem alvo de uma outra transformação. Tal traduz-se em tempos improdutivos elevados, em que as peças estão imobilizadas e não estão a ser trabalhadas e, numa ausência de informação sobre a capacidade da peça para ser alvo das operações seguintes, o que, conseqüentemente, poderá traduzir-se na acumulação de peças que não cumprem os requisitos de qualidade. É este o tipo de organização do trabalho que predomina no domínio de tarefas da maquinação na LUME.

³¹ São máquinas cuja velocidade produtiva é lenta comparativamente às restantes que constituem a célula.

o centro da célula ajudar a fazer a primeira inspeção. Todos os trabalhadores, a não ser que estejam cá há pouco tempo, trabalham com mais de uma máquina (...) há pessoas mais eficientes (...) depende do operador, relata o responsável de área do centro de custos da maquinaria.

O plano de rotatividade, cujas regras se encontram afixadas nas células do domínio de tarefas da maquinaria, prevê uma rotação a vários níveis: (i) rotação entre trabalhadores nas máquinas que provocam maior desgaste físico, de modo a evitar-se o aparecimento de gargalos de estrangulamento³² motivados pelo cansaço; (ii) uma rotação que garanta que as máquinas gargalo trabalhem no horário de pausa para refeições de forma a colmatar as quebras de produtividade; (iii) ajudar o controlo visual de colegas que trabalhem em máquinas que possam condicionar a produtividade da máquina seguinte. O arranque de cada nova ordem de fabrico e a produção das primeiras séries no domínio de tarefas da maquinaria implica actividades de afinação e regulação do equipamento que podem demorar de 2 a 3 horas. As actividades de afinação e regulação de cada equipamento são interdependentes, o que significa que só após a estabilização do comportamento produtivo da primeira máquina se pode passar à afinação e regulação da segunda, e assim sucessivamente. São então momentos marcados por tempos mortos em que se desenvolvem acções de trabalho em equipa e em que os trabalhadores se mobilizam para executar as actividades de trabalho comuns, enquanto aguardam as afinações e regulações uns dos outros. Neste espaço de tempo longo, os trabalhadores vivem igualmente momentos amistosos em que conversam, se alimentam, brincam, fumam e circulam livremente pela fábrica.

As práticas de rotatividade traduzem-se em situações de multivalência e de co-responsabilidade: cada trabalhador encontra-se, fundamentalmente, afecto ao trabalho numa máquina, acumulando esta actividade com outras acções técnicas de trabalho comuns e partilhadas por todos os trabalhadores da célula e acções técnicas específicas ao ajudarem os colegas, porém a sua responsabilidade máxima reside sobre o trabalho efectuado na máquina que lhe está afectada. Não se encontram, deste modo, situações efectivas de polivalência funcional como o princípio do trabalho em células pode potenciar. Esta implicaria que os trabalhadores rodassem entre células produtivas diferenciadas – no seio de um domínio de tarefas e entre domínios de tarefas distintas –, o que implicaria um maior investimento em RH, nomeadamente na sua

³² De acordo com o método de gestão da produção de tecnologia de produção otimizada, conhecido pela sigla OPT (*optimized production technology*), um gargalo de estrangulamento é qualquer recurso cuja capacidade real de produção é inferior à procura do mercado (Courtois; Martin; Pillet: 1994, p. 173).

formação e nas suas remunerações salariais, dado que a LUME teria de nivelar por cima os níveis de formação escolar e profissional dos RH. Por um lado, excluiria a contratação dos actuais trabalhadores com níveis baixos de escolaridade e com fraca formação profissional a laborarem no domínio de tarefas da montagem. Por outro, dentro das células da maquinação, qualquer trabalhador deveria desenvolver todas as actividades de trabalho, esbatendo-se a actual divisão entre actividades mais complexas e melhor recompensadas³³, em termos contratuais, remuneratórios e de carreira, e actividades menos complexas e pior recompensadas³⁴. Se o primeiro cenário de polivalência entre domínios de tarefas nunca se verificou na HAME, o segundo foi implementado até 1996. Porém, quando houve necessidade de contenção de custos para mostrar bons resultados ao potencial cliente multinacional europeu, reverteu-se aquele princípio. Foi criada a categoria profissional de “auxiliares de operação de máquinas” para os aprendizes que estariam afectos, a partir de então, a actividades de trabalho exercidas nas máquinas mais simples e a mais baixos, a contratos a termo certo e a uma progressão na carreira mais lenta. Este retrocesso, do qual derivou um empobrecimento no conteúdo do trabalho de alguns trabalhadores e o retardamento das trajectórias profissionais, foi possível mercê do crescimento da actividade da empresa, que possibilitou o recrutamento de trabalhadores menos escolarizados para ocuparem este tipo de actividades, aos quais também se começou a ministrar uma formação inicial de mais curta (ainda que de longa) duração.

Esta estratégia de redução de custos, apesar de estreitar, numa fase inicial de integração dos trabalhadores nas células, a amplitude dos desempenhos laborais, não comprometeu, ultrapassado o período de aprendizagem, os princípios gerais de funcionamento das células, mantendo-se as regras de rotatividade no desempenho dos trabalhadores, todavia com prejuízos óbvios para a mão-de-obra operacional em termos remuneratórios, contratuais e de carreira.

No domínio de tarefas da montagem, os trabalhadores desenvolvem as tarefas de qualquer um dos postos de trabalho de execução, rodando de acordo com uma coordenação autónoma por eles estabelecidos. Apenas algumas deles desenvolvem tarefas administrativas e de controlo das acções técnicas de montagem, como oportunamente se desenvolverá. Assim sendo, a organização

³³ Do ponto de vista técnico, referem-se às actividades de erosão das matérias-primas por levantamento de aparas, executadas em máquinas do tipo forno e fresadoras.

³⁴ Do ponto de vista técnico, referem-se às actividades de acabamento da peça final, executadas em máquinas do tipo gravadora, escavadora e lavadora.

do trabalho em célula permite que cada trabalhador contribua de forma significativa para a obtenção do produto final, partilhando-se no seu seio um conjunto de acções técnicas de trabalho. A esta partilha, correspondem, nas células pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, atribuições individuais, particulares e diferenciadas, enquanto nas células do domínio das tarefas da montagem, a rotatividade entre as funções garantidas diariamente é abrangente. O director de RH explica a opção afirmando:

quero o sapateiro dos antigos ofícios em que o indivíduo fazia um sapato todo e fazer um sapato dá satisfação, ao contrário do indivíduo que passa o dia a bater solas. Bater solas não está associado a uma coisa útil enquanto que um sapato é uma coisa útil (...). A nossa organização está um pouco pensada desta maneira: não queremos bate-solas, mas queremos sapateiros. Não queremos indivíduos que façam sempre a mesma operação mas queremos indivíduos que façam um produto. Porque o produto final é uma coisa útil. Se ele estiver um tempo na primeira operação, outro tempo na segunda, ele vai saber os problemas que pode causar aos seus colegas e ao processo se não fizer as operações como deve ser. (...) Dá uma noção de todo o processo e até dá uma vivência muito clara, uma participação activa no processo produtivo do produto, não apenas como simples trabalhador que executa só uma operação.

E continua, mostrando as vantagens da rotatividade entre postos de trabalho, que se traduzem num alargamento e, mesmo, em algum enriquecimento do conteúdo do trabalho, decorrente da acumulação de acções técnicas de natureza diferenciadas pelos trabalhadores:

nós aqui na empresa conseguimos impor um outro tipo de organização em que os trabalhadores que já estão há muito tempo na mesma actividade, rodam para outras. Na maquinação, a rotação de trabalhadores não tem tempo definido, é em função das possibilidades. A rotação numa primeira fase implica a perda de eficácia porque se eu tenho aqui um indivíduo que está numa máquina A e se o vou passar para a B, ele vai ter uma perda muito grande de eficácia na B e o indivíduo da B também perde ao mudar para a A, são duas perdas. Estas rotações têm de ser feitas com algum cuidado. O excelente era ao fim de 6, 7 anos, as pessoas já dominarem todo o processo, mas não é verdade porque há trabalhos muito complicados.

A partilha de funções é acompanhada da partilha de informação que os trabalhadores dispõem acerca da actividade de trabalho. Esta encontra-se disposta na célula produtiva de forma a poder ser consultada colectivamente. A cada ordem de produção do domínio de tarefas da maquinação corresponde uma rota de fabrico que a acompanha. Integra a referência ao desenho técnico e a todas as especificações da ferramenta e características daquele processo de fabrico, às quais se vão adicionar, no final do processo produtivo, todas as informações resultantes do CEP. As normas e os parâmetros aplicados a cada operação vêm descritos na ordem de fábrica. Os operadores consultam a rota de fabrico, registam os respectivos parâmetros no seu plano de

controlo em processo e depois procedem, durante o processo produtivo, às medições de acordo com a frequência indicada, bem como aos respectivos registos. Estes documentos, no seu conjunto, constituem o controlo estatístico daquele processo de fabrico e são anexados ao produto final. Existem também, no interior das células pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, os postos de normas, onde se encontram os vários dossiers para consulta. Neles encontram-se desenhos técnicos, instruções de trabalho e normas de regulamentação da actividade de trabalho, desde normas relativas às diferentes características dos produtos, aos meios de controlo, às técnicas de inspecção, aos procedimentos de aferição e de validação do processo de fabrico, aos lotes experimentais, às auditorias e às ferramentas. Paralelamente, cada posto de trabalho da célula dispõe de um leque de pastas transparentes onde figuram as tabelas de defeitos, as normas de funcionamento aplicadas a cada máquina, os planos de lubrificação das diferentes máquinas (diário e semestral), os planos de manutenção preventiva com as normas de limpeza dos equipamentos e as acções correctivas a implementar, e ainda alguns cálculos de medições formais e informais (neste caso, os memorandos/cábulas manuscritas pelos trabalhadores) que auxiliam na afinação e regulação do equipamento.

No domínio de tarefas da montagem, a quantidade de informação base da actividade de trabalho é menor e diferenciada entre os dois centros de custos. Na unidade de montagem de componentes, os trabalhadores têm acesso a toda a informação que acompanha a ordem de fabrico desde o início do processo produtivo nas células de maquinação. Dispõem da rota de fabrico que os informa, nomeadamente, sobre o cliente, as características da matéria-prima e do produto, sendo, todavia, mais intensamente consultadas no que se refere às normas de montagem e às características a verificar, durante e após o processo de montagem de componentes. Na unidade de peças de reposição, os trabalhadores apenas têm acesso ao programa diário de trabalho, ao plano de montagem e à listagem de verificação dos diferentes componentes montados.

A quantidade intensa de informação técnica que os trabalhadores manipulam revela parâmetros de uma forte standardização do trabalho. De facto, a coordenação das actividades de trabalho no seio de cada célula produtiva é garantida por uma combinatória entre esta standardização e a das qualificações dos trabalhadores.

A standardização das qualificações resulta de um processo de socialização intenso que, para os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação, é acrescido de um processo

formativo amplo e de longa duração. Socialização informal e formação formal permitem que os trabalhadores, em cada um dos domínios de tarefas, se auto-organizem, controlem o processo produtivo e resolvam a maioria dos problemas internamente, com base no seu ajustamento mútuo.

A standardização do trabalho materializa-se em todo o conjunto de procedimentos devidamente codificados e sistematizados que orientam a actividade de trabalho. Apesar de perfeitamente estabilizados para os dois domínios de tarefas, não se traduzem num elevado grau de formalização burocrática dos comportamentos dos trabalhadores. A liberdade de acção de que dispõem no exercício do trabalho, resultante quer da standardização das qualificações, quer de uma concepção de trabalhador enquanto homem social, conduz à concessão de uma margem de autonomia elevada no seio das equipas de trabalho, propiciando o funcionamento dos mecanismos de ajustamento mútuo entre trabalhadores. A standardização do trabalho e das qualificações constituem os dois fundamentos básicos da organização do trabalho na HAME, os quais se afirmam mais como princípios de gestão do que como necessidade técnica decorrente das características da actividade de trabalho, visto que se aplicam aos dois domínios de tarefas independentemente da sua complexidade.

Os princípios de um funcionamento orgânico fazem-se sentir igualmente nos momentos de mudança dos turnos de trabalho. A fábrica funciona em horário normal e em turnos rotativos. Nestes últimos, a hora de início de um turno coincide com a hora de termo do anterior, de forma a se processar a passagem de trabalho através de um contacto directo entre trabalhadores. As exigências de rigor e, em alguns casos, a complexidade do processo de trabalho, implicam que a passagem da actividade para o turno seguinte se faça com o acompanhamento simultâneo dos trabalhadores que finalizam as acções e dos que lhe dão continuidade. A troca de turno é assim marcada pela chegada progressiva de quem vai entrar, por apertos de mão entre trabalhadores que se cumprimentam e conversam acerca da actividade em curso. É frequente que alguns trabalhadores, fundamentalmente os que desenvolvem as actividades de trabalho mais complexas, permaneçam na célula após finalizado o seu turno, particularmente se se encontram em fase de realização do *set up*³⁵ das máquinas e/ou a resolver algum imprevisto com a ferramentaria. Este contacto directo entre trabalhadores de diferentes turnos fortalece os laços de solidariedade e

³⁵ Designa a fase prévia ao início das actividades de execução do processo de maquinação que consiste numa correcta aferição dos procedimentos de afinação e regulação das máquinas.

cumplicidade na prossecução de resultados entre as equipas e promove um esforço para se assegurar a continuidade do trabalho exercido na célula.

A integração das células produtivas em centros de custos autónomos tem vindo a repercutir-se numa reestruturação do funcionamento do sistema de qualidade, enquadrando-o numa filosofia de qualidade total. Já foi referido que afecto a cada centro de custos está um responsável por esta área. É este que acompanha o cliente no desenvolvimento do projecto do ponto de vista da análise crítica e da implementação dos seus requisitos de qualidade, da coordenação do programa de amostras iniciais, dos planos de controlo produtivo em processo e da assistência técnica. Paralelamente, existe uma equipa geral de auditores que trata da auditoria no processo³⁶ e da auditoria do produto acabado. Prevê-se extinguir a curto prazo esta equipa de auditores e integrá-los nos centros de custos, de forma a estas operações serem garantidas pelos trabalhadores operacionais durante o fluxo produtivo e por um auditor que assegurará as funções de coordenação e as funções específicas de auditoria, tais como a inspecção a amostras iniciais, a amostras de fornecedores, a amostras de retrabalho e a amostras de testes de funcionalidade, e igualmente os estudos de capacidade do produto, o controlo dos indicadores de qualidade, o arquivo dos registos de rastreabilidade, a auditoria de recepção e a formação nesta área. Esta reestruturação visa acabar com as acções de fiscalização como última acção de trabalho sobre o produto com objectivos correctivos, substituindo-as por acções preventivas no sentido de

as coisas saírem garantidas das células... Fazer bem à primeira. (...) No fim, as medições já estariam todas avançadas e em vez do auditor estar uma hora de volta do controlo de uma ordem de produção estava um quarto de hora, confirmava se estava tudo bem (...). (...) Aproveitava os tempos mortos em processo e aliviava a carga no controlo final e só ia confirmar se estava tudo bem, explica o responsável de área do centro de custos da montagem.

Da mesma forma, todas as operações de metrologia, nomeadamente, as medições especiais, e todas as actividades de cadastro, controlo, calibração e manutenção de EIM, até então a cargo do departamento de qualidade, serão no futuro garantidas pelos trabalhadores operacionais das células. De acordo com este objectivo, cada centro de custos tem no momento dois trabalhadores por turno a serem formados para assumirem as funções de auditor e de metrologista. Esta descentralização das actividades de trabalho na área da qualidade e a sua concentração nos trabalhadores das células produtivas, insere-se na tendência geral de enriquecimento das

³⁶ Realizam 7 tipos de auditorias internas ao processo.

actividades de trabalho do núcleo operacional como via de promoção, da sua responsabilização, autonomia e autocontrolo sobre o trabalho desenvolvido. Cada vez mais, a qualidade do produto é única e exclusivamente da responsabilidade de cada célula, isto é, dos trabalhadores que a integram, os quais exercem as várias acções de trabalho no sentido de produzirem qualidade e de reduzirem o refugo, objectivo este imposto aos centros de custos.

É também esta a orientação que se pretende para a área da manutenção – as acções técnicas de manutenção de primeiro nível começam progressivamente a ser da responsabilidade dos trabalhadores operacionais. Segundo um plano periódico de análise da capacidade das máquinas, os trabalhadores já as analisam para aferirem a sua aptidão para produzirem de acordo com determinadas características-padrão, preenchendo uma ficha de capacidade da máquina³⁷. Caso neste controlo detectem uma capacidade inferior à desejada, procedem a uma requisição do serviço de manutenção ao departamento de engenharia. Daí, ser frequente haver máquinas paradas em manutenção, tanto mais que o parque de máquinas detém já uma idade considerável, sendo muitas delas mais antigas que a própria fábrica portuguesa, na medida em que muitas foram transferidas inicialmente do grupo sul-americano.

Ainda no domínio da qualidade, para além das auditorias internas, as auditorias externas ao sistema de gestão da qualidade, promovidas por instituições e clientes nacionais e estrangeiros, testam a adequação, a conformidade e a eficácia da aplicação do sistema de garantia da qualidade da HAME. Como fornecedora da indústria de alta precisão, o seu cliente exige requisitos do sistema de qualidade do mais elevado nível, que lhe facultem uma garantia de confiança total. Esta é obtida através de auditorias realizadas pelo cliente, permitindo a sua qualificação – fornecedor aprovado –, faz recair todo o ónus do controlo do produto final sobre o produtor, evitando o cliente, deste modo, o recurso às vulgares actividades de controlo da qualidade na recepção dos produtos. Cabe ao produtor a responsabilidade pela produção da qualidade dos produtos finais, segundo regras definidas pelo cliente. O princípio é o de que a qualidade não se controla, produz-se a cada momento.

As ferramentas utilizadas na prossecução destes objectivos pela HAME são um conjunto complexo de normas editadas por organismos internacionais globais – a título de exemplo, cite-se a ISO –, por organismos internacionais nacionais – designadamente a VDA –, e/ou pelas próprias

³⁷ Estes dados são processados por um outro trabalhador responsável por todo o CEP que procede à análise e tratamento de resultados.

empresas clientes (a título de exemplo refira-se a QS 9000 – norma de qualidade de grupos multinacionais de renome).

O ano 2000 representa igualmente a consolidação da política da qualidade, através de acções como o reforço do sector de atendimento ao cliente, a obtenção da recertificação QS 9000 e da VDA 6.1, a intensificação da qualificação de fornecedores pela implementação de parcerias com fornecedores, nomeadamente de matérias-primas.

Associado ao sistema de qualidade, está um complexo sistema de informação para a qualidade, que trata da informação produzida nas células produtivas e emite relatórios de análise, que são difundidos por toda a empresa. Em função destes, estabelecem-se os objectivos para a empresa, para cada um dos centros de custos e respectivas células.

No que se refere aos sistemas técnicos da HAME, constata-se que estes são fracamente reguladores da actividade de trabalho, no sentido em que não existe uma determinação destes sobre o conteúdo do trabalho. Pelo contrário, adquire primazia a modelação e apropriação das características dos sistemas técnicos de acordo com os princípios dos modelos organizacionais e gestionários baseados no trabalho em equipa. Porém, não se pode ignorar que a natureza da actividade de trabalho depende sempre, ainda que não de forma determinística, do sistema técnico, o qual justifica a maior complexidade do trabalho exercido no âmbito do domínio de tarefas da maquinaria do que no da montagem.

Em ambos os domínios de tarefas, predomina um sistema de produção em massa, baseado em tecnologia especializada e orientado para a fabricação de séries de produtos idênticos, que respondem a uma encomenda ou se destinam a *stock*. A dimensão de cada série é variável, ainda que se verifique uma tendência para uma produção em grandes quantidades.

Nas células produtivas de maquinaria, a generalidade das máquinas são convencionais, funcionando com base em rudimentos mecânicos, hidráulicos, pneumáticos e eléctricos. Excepcionalmente, existe um ou outro equipamento automatizado. Na generalidade, o trabalho assume um carácter mecânico-manual, com uma forte componente de afinação de equipamento e de manuseio do produto que fica dependente da qualidade das acções técnicas de trabalho desenvolvidas pelos trabalhadores. A importância dos saberes e das competências dos operadores para a qualidade do processo produtivo, o auto-controlo que exercem sobre a sua actividade e a autonomia com que a desenvolvem e correspondente responsabilização, aproxima-os de um perfil

profissional próximo do antigo trabalhador de ofício (Touraine, 1972). O depoimento da líder do centro de custos da maquinação é ilustrativo do que se acaba de referir:

o que se passa aqui é que os nossos operadores têm uma formação muito vasta, têm meses de formação antes de passar cá para baixo. (...) Depois, todos os operadores têm aqueles dois meses de formação. É a formação de fábrica que é dada por um operador que normalmente dá a formação ao colega que entra e por um técnico para tratar das dúvidas. Eles percebem desde estatística a mecânica, têm uma formação muito complexa. Eles próprios preenchem umas folhas com o registo do CEP, os dados são depois introduzidos no PC, e depois ficam a saber o que retiraram, quanto tempo demoraram a produzir (...). Eles próprios fazem estudos de capacidade (...). Dentro da célula eles fazem desde medições, sabem afinar máquinas ao pormenor, têm um grande conhecimento (...). Todos os trabalhadores, a não ser que estejam cá há pouco tempo, trabalham com mais de uma máquina (...), há pessoas mais eficientes (...), depende do operador. (...) Temos o caso de um operador de torno que faz qualquer máquina sem qualquer problema e são máquinas complicadas. O operador tem de fazer para cada máquina tudo: afina sozinho a máquina, desmonta-a, monta-a, muda para manual para testar as primeiras peças e a partir daqui já autonomiza a produção. O ferramental vem colocar na célula todas as ferramentas necessárias à produção do produto que vai entrar em fabrico. (...). Na maioria das fábricas, neste país, existem técnicos para afinar as máquinas; aqui cada operador afina a máquina, salvo se estiver com algum problema e ele tenha de chamar um técnico, senão o operador é responsável por afinar a máquina (...).

Por contraposição, o domínio de tarefas da montagem é suportado por um sistema técnico simples, em que o trabalho é realizado manualmente com o auxílio de EIM e de uma ou outra ferramenta não autónoma. A sua organização em equipa, segundo os princípios da rotatividade e da autonomia, permite, de alguma forma, compensar as características desqualificantes deste processo de trabalho.

Retomando a análise da figura 7.1 com que iniciou este ponto, nas células dos processos especiais, assim designados porque se tratam de processos produtivos contínuos completamente automatizados, a intervenção dos trabalhadores é intensa na preparação do equipamento e mínima no decurso da execução, já que se limitam a vigiar o funcionamento do equipamento.

Finalmente, não se encontra previsto nenhum plano para a intensificação das TIC no domínio do processo de fabrico, mas apenas na área do controlo de gestão, prevendo-se para breve a automatização da actividade de trabalho do coordenador de turno (cuja figura desaparecerá), bem como do controlo exercido através dos painéis electrónicos, ambas as funções a serem integradas num novo sistema de gestão da produção.

Saliente-se que todos os trabalhadores do núcleo operacional e os responsáveis pelas equipas usam uniforme – um fato inteiro ou uma bata azul para os homens; um avental ou bata cinza para as mulheres – e calçado de segurança. Acresce-se ainda a utilização de luvas de modo a manusearem o produto de acordo com as normas de segurança para o trabalhador e as normas de qualidade do processo. A maior parte dos trabalhadores do sexo masculino integrados no domínio de tarefas da maquinação chegam à empresa já de fato de trabalho vestido, quer se tratem dos trabalhadores mais jovens³⁸, quer dos trabalhadores relativamente mais velhos, estes em muito menor número na empresa, o que é indicativo de que não se está face a um trabalho/emprego face ao qual os jovens tendam a manifestar sintomas de desafeição, eventualmente por motivos que se prendem com o conteúdo material e simbólico da actividade de trabalho desenvolvida.

2.3.2. CONTEÚDO DAS ACTIVIDADES DE TRABALHO

Definidos, genericamente, a estrutura organizacional, o sistema de produção e os princípios que pautam a organização do trabalho e os modelos de gestão directa da HAME, sintetizam-se, seguidamente, as características das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas analisados.

Tal como para o caso da LUME, a abordagem que se propõe é desenvolvida a partir da grelha de observação da actividade de trabalho utilizada no trabalho de terreno, a qual foi concebida de acordo com a hipótese teórica central de que o conteúdo das actividades de trabalho depende de variáveis técnicas organizacionais e gestionárias³⁹.

A observação prolongada das actividades de trabalho desenvolvidas pelos trabalhadores do núcleo operacional da HAME nos domínios de tarefas da maquinação e da montagem permitiu elaborar um modelo de actividade de trabalho protótipo, que a seguir se apresenta, para cada um dos dois domínios de tarefas analisados⁴⁰.

³⁸ Alguns deles de cabelo comprido preso com rabo-de-cavalo e brinco na orelha, outros com um tipo de visual mais convencional.

³⁹ V. no anexo 5.0 a formulação teórica da grelha de observação de actividade de trabalho onde consta a definição dos conceitos e respectiva operacionalização empírica.

⁴⁰ A observação directa da actividade de trabalho decorreu entre Junho e Julho de 2000. No domínio de tarefas da maquinação, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho rotativos (6:00-14:00 e 14:00-22:00), num total de 14

Quadro 7.12

Caracterização das actividades de trabalho por domínio de tarefas⁴¹

I. EIXO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		
A. CONTEXTO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Domínio de tarefas	MAQUINAÇÃO	MONTAGEM ⁴²
b) Localização do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de matérias-primas, células de maquinaria, monitoramento, acabamento, embalagem, auditoria produto final	Armazém de produtos acabados e componentes, montagem, embalagem, monitoramento
c) Unidade funcional	Maquinação	Montagem
d) Cadeia operatória do domínio de tarefas d.1) Descrição global da cadeia operatória a montante e a jusante do domínio de tarefas d.2) Lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de matérias-primas → circulação da matéria-prima por diversos equipamentos de maquinagem → controlo visual e dimensional → [processos especiais] → controlo visual → monitoramento → acabamento → auditoria ao produto final Actividade central	Peças de reposição: armazém de produtos semi-acabados → controlo visual → embalagem → pesagem → auditoria produto final Componentes: armazém de produtos acabados e componentes → montagem → controlo dimensional → controlo visual → auditoria ao produto final Peças de reposição: actividade secundária Componentes: actividade central
e) Organização do trabalho	Equipa	Peças de reposição: Equipa Componentes: Isolado e em equipa
B. ACTIVIDADE DE TRABALHO		
a) Conteúdo da actividade de trabalho a.1) Descrição da actividade de trabalho a.1.1) Descrição genérica da actividade de trabalho a.1.2) Discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho	Afinar, regular e operar máquinas e regular parâmetros para produzir operações de corte e desbaste numa peça a partir do desenho e planos técnicos . Ler, analisar e interpretar desenhos, planos e fichas técnicas, peças-padrão e respectivas especificações da peça a	Peças de reposição: Ensacar os componentes, acondicioná-las e verificar as características do conjunto embalado Componentes: Montar componentes e controlar as características críticas através da utilização de EIM (inspecção visual e dimensional) Peças de reposição: . Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha

dias de trabalho alternados e 98 horas de observação. No domínio de tarefas da montagem, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho fixos (6:00-14:00 e 14:00-22:00), num total de 7 dias de trabalho alternados e 50 horas de observação.

⁴¹ Na leitura do quadro, o parêntesis recto significa tendências secundárias, todavia igualmente importantes para a caracterização da variável em análise.

⁴² As actividades de trabalho no seio do domínio de tarefas da montagem são significativamente diferenciadas para justificarem o seu tratamento autónomo em alguns *itens* analíticos. Nestes casos distingue-se entre a montagem de peças de reposição e a montagem de componentes ou apresenta-se em destaque apenas a(s) característica(s) diferenciadora(s).

	<p>maquinar, tais como dimensões, tolerâncias, natureza dos materiais.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Seleccionar as ferramentas a utilizar de acordo com as operações de maquinação . Determinar os parâmetros a controlar, bem como os EIM . Preparar a máquina, abastecê-la de óleos e emulsões e montar as ferramentas de corte . Afinar e ajustar as ferramentas e respectivos parâmetros manualmente ou por intermédio da utilização de um programa integrado em equipamento CNC . Aferir os EIM . Fixar a peça a maquinar utilizando dispositivos de aperto (grampos, mordetes, prensas, etc.) . Testar a afinação da máquina com a produção de uma amostra, controlando dimensionalmente a peça de acordo com as especificações fixadas . Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas (ex.: fresadora, mandriladora, tornos, máquinas de furar, topejadora), vigiando o seu funcionamento . Verificar a peça durante a fabricação, localizando e analisando as anomalias de funcionamento e as suas causas e corrigindo deficiências de fabrico da peça . Controlar os parâmetros através da inspecção visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações . Manutenção preventiva da máquina assegurando a sua lubrificação, limpeza e detecção de avarias . Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (CEP, controlo informativo acerca do produto e do desempenho) . Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho 	<p>de produção</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pegar e colocar os componentes a ensacar na bancada . Ensacar componentes . Selar os sacos com auxílio de ferramenta não autónoma . Colocar etiquetas . Introduzir documentação nas caixas . Controlar o peso . Verificar as características através da confrontação de documentos <p>Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção . Pegar e colocar os componentes a montar na bancada . Encaixar componentes . Aferição dos EIM . Controlar os parâmetros através do controlo visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações. . Registar valores do controlo dimensional . Preencher a informação do CEP . Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho
<p>a.2) Tipo de actividades desempenhadas</p> <p>a.2.1) Actividades principais</p> <p>a.2.2) Actividades auxiliares</p>	<p>Estudo e interpretação, preparação do trabalho, regulação e afinação do equipamento, aferição dos EIM, operação e condução do equipamento (execução), controlo da execução</p> <p>Manutenção preventiva (lubrificação e limpeza)</p>	<p>Execução e controlo da execução</p> <p>Componentes: estudo e interpretação (desenhos)</p> <p>Manutenção preventiva (limpeza), aprovisionamento de componentes, escoamento do produto</p>
<p>b) Natureza das acções desempenhadas</p>	<p>Materiais e simbólicas</p>	<p>Peças de reposição: materiais</p> <p>Componentes: materiais e simbólicas</p>

c) Tipo de sequência das acções	Actividades sucessivas (produto final)	Peças de reposição: actividades sucessivas Componentes: actividades paralelas
d) Cadência de trabalho	Concedida (ou pré-definida) e definida pelo trabalhador	Concedida (ou pré-definida) e definida pelo trabalhador
e) Constrangimentos do ritmo de trabalho	Intervenções rápidas e moderadas de acordo com o ritmo do trabalhador e com o comportamento do material em curso de fabrico	Intervenções de acordo com o ritmo do trabalhador
f) Tipo de intervenção		
f.1) Frequência da intervenção	Intervenções em cada ciclo e sempre que necessário	Intervenções em cada ciclo
f.2) Variabilidade da intervenção	Intervenções estereotipadas e diversificadas	Intervenções estereotipadas
f.3) Objectivo da intervenção	Direccionada para o produto e para a máquina	Direccionada para o produto
g) Finalidade da actividade de trabalho	Obtenção de um subproduto intermédio associado a contributos e participação na produção do produto final	Obtenção de um produto final
g.1) Objectivo da actividade	Rigorosos e exactos, com tolerâncias estritas	Peças de reposição: tolerâncias alargadas Componentes: tolerâncias estritas

C. EQUIPAMENTO TÉCNICO

a) Tipo de equipamento	Máquinas convencionais (especializadas), semi-automáticas	
a.1) Equipamento principal	(universal/especializada)	
a.1.1) Máquinas		
a.1.2) Ferramentas	Ferramentas não autónomas	Peças de reposição: ferramenta não autónoma
a.2) Equipamento de inspecção e medida (EIM)	EIM com regulação (calibre e lâmina de folga, calibre de luz, de boca, paquímetro, micrómetro, dispositivos de medição da ovalização, da profundidade de gravação e da radial, balança de força tangencial ou diametral)	Peças de reposição: EIM sem regulação (balança) Componentes: EIM com regulação (balança de força tangencial ou diametral, dispositivo de medição de espessura radial, paquímetro)
b) Tipo de intervenção no equipamento		
b.1) Modos de intervenção no equipamento	Intervenção activa e directa	Intervenção activa e directa
b.2) Continuidade da intervenção no equipamento	Paragens obrigatórias e necessárias, paragens possíveis e contingentes	Peças de reposição: paragens possíveis e contingentes Componentes: paragens obrigatórias e necessárias
b.3) Meios de intervenção no equipamento	Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas, por via da introdução de dados previamente definidos e calculados em função das especificações dos produtos e respectivos ajustamentos resultantes dos comportamentos das matérias-primas e das máquinas	Intervenção directa manual sem o auxílio de ferramentas
b.4) Precisão da intervenção sobre o equipamento	Intervenção rigorosa e exacta com tolerâncias estritas	Intervenção com tolerâncias estritas Atenção e controlo no funcionamento

b.5) Acções técnicas de intervenção sobre o equipamento	Montagem e afinação de ferramentas, afinação e regulação de máquinas, atenção e controlo no funcionamento, manutenção preventiva (limpeza e lubrificação)	
c) Meios de detecção de disfuncionamentos no equipamento	Sinais explícitos concretos e abstractos, sinais implícitos concretos	Sinais explícitos e implícitos concretos

D. PERTURBAÇÕES-CHAVE

a) Perturbações-chave do domínio de tarefas ^a	Avaria das máquinas (antiguidade elevada), afinação e regulação dos equipamentos para a maquinação de novos produtos, irregularidades dimensionais da matéria-prima, identificação do momento de substituição ou afinação das ferramentas, dificuldade no estabelecimento da relação causa (do problema)-efeito (na peça)	Componentes: não cumprimento dos planos de produção pelas incorrecções ou defeitos nas características do produto e dos componentes Peças de reposição: não cumprimento dos planos de produção por falta de componentes, de material de embalagem ou de incorrecções ou defeitos nas características do produto, incorrecções na identificação do produto
b) Actuação face às perturbações-chave b.1) Tipo de actuação b.2) Sujeitos envolvidos na resolução	Resolução autónoma da perturbação-chave ou comunicação da perturbação-chave directamente aos respectivos serviços (caso não consigam resolvê-la autonomamente) Colegas, técnicos especializados pertencentes a serviços funcionais internos (responsável da qualidade, da engenharia, auditor), técnicos especializados afectos a serviços de apoio ou funcionais externos à célula (mecânico, electricista, ferramenteiro, etc.), trabalhador	Acções de diagnóstico e de rejeição do produto e das componentes, acções de comunicação da perturbação-chave ao responsável directo, resolução autónoma da perturbação-chave Colegas; responsável directo, técnicos especializados pertencentes a serviços funcionais internos (responsável da qualidade, da engenharia, auditor), trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante, trabalhador
c) Consequências das perturbações-chave c.1) Sobre o produto do trabalho c.2) Sobre os trabalhadores	Quebra de produção, quebra de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação/retrabalho, rejeição das peças e constituição de sucata Existência de sanções positivas ou negativas simbólicas	Quebras de produção, encaminhamento do produto para recuperação, rejeição de componentes e constituição de sucata, falha de <i>stocks</i> Existência de sanções positivas e negativas simbólicas
d) Localização das perturbações-chave na cadeia operatória	Afectam as actividades principais	Afectam as actividades principais e secundárias

II. EIXO SUJEITO

a) Presença do trabalhador face à actividade de trabalho	Presença permanente, com possibilidade de se ausentar na medida em que o trabalho é desenvolvido em equipa	Presença permanente com possibilidade de se ausentar independentemente de assegurar ou não a sua substituição
b) Áreas de exercício da autonomia	Tomada de decisão face à alteração dos procedimentos, planeamento do tempo de trabalho, responsabilidade face a erros/defeitos dos produtos finais, equipamento (máquinas, ferramentas e EIM) e à resolução de perturbações-chave	Responsabilidade face a erros/defeitos dos produtos Componentes: tomada de decisão face à alteração de procedimentos e face ao planeamento e controlo do tempo de trabalho
c) Controlo sobre o trabalho c.1) Controlo exercido sobre o trabalhador	Controlo moderado	Controlo moderado

c.2) Tipo de controlo exercido sobre o trabalho	Autocontrolo [heterocontrolo]	Autocontrolo
c.3) Momento de exercício do controlo	Autocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas, sobre o resultado final [Heterocontrolo: resultado final]	No decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas
c.4) Enfoques de exercício do controlo	Máquinas, ferramentas e EIM, produto final, procedimentos, normas e regras, perturbações-chave	Peças de reposição: ferramentas, produto final Componentes: EIM, produto final, procedimentos, normas e regras e perturbações-chave
d) Retro-informação acerca do trabalho	A execução do trabalho proporciona um conhecimento sobre os resultados atingidos; conhecimento dos resultados por responsáveis directos e indirectos (reuniões), relatórios informativos e painéis electrónicos de controlo do desempenho	A execução da operação proporciona, por si mesma, o conhecimento dos resultados atingidos; relatórios informativos
e) Conhecimento da finalidade do trabalho	Conhece de forma precisa	Conhece de forma precisa
f) Requisitos necessários à actividade		
f.1) Educação escolar	6º ano e 9º ano [12º ano]	6º ano [9º ano]
f.2) Formação profissional		
f.2.1) Inicial	Em sala de aula: 416 horas/144 horas ^b	No posto de trabalho: variável entre 8 a 88 horas
f.2.2) Contínua	No posto de trabalho = 689 horas/360 horas ^b	Em sala de aula: 4 horas
f.3) Tempo de aprendizagem mínimo estimado na ausência de formação profissional	Alguns dias de aprendizagem através da visualização da execução do trabalho na célula e iniciação nas actividades mais simples com o acompanhamento de trabalhador experiente	Formação no posto de trabalho ≈ 8 horas
f.4) Experiência profissional	Iniciante (aprendiz) ou titular (experiente)	Iniciante (aprendiz)
g) Categoria profissional	Operador de máquinas e auxiliar de operador de máquinas	Auxiliar de produção
h) Sexo	Masculino	Feminino
i) Idade	Entre os 20 e os 34 anos de idade	Entre os 20 e os 39 anos de idade

III. EIXO RELACIONAL

a) Relações entre colegas	Intensas	Intensas
b) Relações funcionais	Estabelecidas com os colegas e técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (mecânico electricista e técnico de ferramentaria)	Estabelecidas com colegas e técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (qualidade/monitoramento);
c) Relações hierárquicas	Estabelecidas com responsáveis directos (área de produção), da qualidade e da engenharia directamente afectos à unidade funcional	Estabelecidas com responsáveis directos (área de produção) da qualidade, da engenharia directamente afectos à unidade funcional
d) Tipos de supervisão		
d.1) Estilos de supervisão	Supervisão orientada para o trabalhador	Supervisão orientada para o trabalhador
d.2) Meios de exercício da supervisão	Exercido através da análise e verificação do resultado final	Exercido através da análise e verificação do resultado final
e) Modalidades de expressão	Conceptual, retórica, figurativa, operativa	Operativa, retórica

utilizadas		Componentes: figurativa e conceptual
f) Conteúdos da informação base da actividade f.1) Informação recebida f.1.1) Conteúdos da informação recebida	Rota de fabrico (fases de fabrico e respectivas especificações produtivas, cliente, natureza do material, percurso na célula e após saída da célula), planos de controlo do desenho técnico, orientações práticas quanto a inspecções e testes, informação sobre parâmetros de produção de cada equipamento, plano de verificação final (auditoria do produto e inspecção visual), registos de qualidade e de produtividade, estudos estatísticos – capacidade do processo e da máquina – e tipo de defeitos Informação precisa e indicativa	Peças de reposição: programa diário de trabalho, lista de verificação e plano de montagem Componentes: rota de fabrico (com várias especificações acerca do produto e informação sobre parâmetros de produção), desenho técnico e plano de controlo do processo (orientações práticas quanto a inspecções e teste e plano de verificação final da auditoria do produto e controlo visual)
f.1.2) Grau de precisão da informação recebida f.2) Informação transmitida f.2.1) Conteúdos da informação transmitida	Preenchimento do plano de controlo em processo, com informação quantitativa e gráfica, resultante do CEP (periodicidade da realização do controlo dimensional, das características controladas e dos valores encontrados), registo de ferramentas danificadas e respectivas causas, registo de requisição de novas ferramentas	Peças de reposição: folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade) Componentes: preenchimento de formulário com informação quantitativa e gráfica resultante do CEP (periodicidade da realização do controlo dimensional e visual, valores encontrados), informação sobre defeitos ou conformidades, folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade)
f.2.2) Grau de precisão da informação transmitida	Informação precisa	Informação precisa
g) Modalidades de actuação face à informação	Utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação, análise e tratamento da informação	Utilização imediata e registo da informação Componentes: utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação, análise e tratamento da informação
h) Modo de transmissão da informação	Informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas, cotas) e informação directa (percepção imediata e directa)	Informação directa (percepção imediata e directa) Componentes: informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas, cotas)
i) Terminologia da actividade	Came, pacote, árvore, carrinho, rodízio, canal, defeitos, rota, <i>set up</i> , refugo, visual, luz	Refugo, cotas, deslizamento, oxidação, ataque típico, selagem, assentamento, monitoramento

IV. EIXO CONDIÇÕES MATERIAIS DE EXERCÍCIO DO TRABALHO

a) Postura	De pé	Peças de reposição: de pé Componentes: sentado
b) Equipamento de protecção	Luvas, vestuário e calçado de protecção, auriculares e auscultadores, dispositivos de segurança no equipamento	Vestuário e calçado de protecção Componentes: luvas

c) Meio físico de trabalho	Ruído elevado, boa iluminação artificial, elevadas temperaturas no Verão e moderadas no Inverno. Sem vibrações, espaço relativamente sujo, instalações em razoável estado de conservação, pintura em estado razoável	Ruído elevado, boa iluminação artificial, temperatura moderada no Inverno e elevada no Verão, espaço limpo, instalações em razoável estado de conservação, pintura em estado razoável
d) Espaço de desenvolvimento das interações	Grande facilidade de interacção no espaço de trabalho	Grande facilidade de interacção no espaço de trabalho
e) Organização do tempo de trabalho	Horário em turnos rotativos	Horário em turnos fixos
f) Acidentes de trabalho	_____	_____
g) Doenças profissionais	Dermatites por eczema de contacto, tendinites, epicondilites	_____

^a Identificados pelos responsáveis directos dos diferentes centros de custos.

^b A duração máxima e mínima de acordo com o tipo de equipamento de maquinaria para o qual a formação se dirige.

3. GESTÃO DAS PESSOAS

3.1. ORIENTAÇÃO DESENVOLVIMENTISTA E ESTRATÉGICA DE GESTÃO DAS PESSOAS

A função de pessoal é desenvolvida na HAME segundo uma concepção de gestão dos RH⁴³ orientada por uma perspectiva desenvolvimentista e estratégica⁴⁴, na medida em que assume uma posição hierarquicamente situada ao nível das restantes funções de gestão da empresa, com uma intervenção notável na definição e no desenvolvimento da sua estratégia global. É considerada uma função estratégica fundamental, sendo que no actual processo de reestruturação interno as decisões relativas à organização interna dos centros de custos têm sido tomadas entre a direcção produtiva e a direcção de RH. Constata-se, aliás, uma forte intervenção deste departamento, nas opções estratégicas da empresa, bem como na orientação estratégica e tática de funcionamento das células produtivas.

Esta vertente profissional da gestão dos RH que aposta na aquisição, desenvolvimento e estimulação das competências dos trabalhadores como garantia de um desempenho produtivo eficaz, combina-se com uma forte vertente social, caracterizada por práticas de gestão dos RH de cariz paternalista patentes no seguinte discurso do director de RH:

⁴³ V. Parente e Brandão (1998, p. 23-29).

⁴⁴ V. Parente (1995, p. 91-93).

nas directrizes da empresa ficou também estabelecida a preocupação no domínio social: por um lado, o respeito pelo ser humano, por outro lado, a ética e o profissionalismo. E temos a solidariedade com a sociedade, tem a ver com a integração na família e na comunidade; outro aspecto passa pelo orgulho de pertencer à organização. Com base nisto, foram desenvolvidas determinadas acções. Um valor só é valor se na realidade orientarmos a nossa acção nesse sentido. No caso concreto da integração com a família, foram estabelecidas acções: foi instituído o Dia da Família. Neste dia, a empresa recebe a família dos seus empregados e é feita uma apresentação da empresa: o que estamos a fazer, como é que fazemos, para quem fazemos, ao fim e ao cabo, apresentar a empresa integrada no respectivo grupo empresarial. A seguir é o próprio trabalhador que leva o seu familiar a visitar a empresa. Este é um dos aspectos que visa a integração com a família. Para haver integração com a família, entendemos que deveriam existir alguns benefícios dos quais a família usufruísse directamente: é o caso da assistência médica que cobre não só o empregado, mas também o seu agregado familiar. Em relação à comunidade local, para que este valor não ficasse registado apenas em papel, foi instituído o Dia da Comunidade, no qual é combinado com os Presidentes da Juntas de Freguesia, cada ano com uma Junta, o dia de visita dos residentes à empresa. (...) São desenvolvidas outras actividades, nomeadamente de apoio a colectividades locais com o objectivo não só da integração com a comunidade, mas também com o de promover o orgulho dos nossos trabalhadores em pertencer à organização. Na área social existe um clube de trabalhadores da empresa que desenvolve actividades de carácter desportivo e cultural (futebol, andebol, viagens, etc.). São sócios aqueles que querem, pagam uma quantia simbólica mas, evidentemente, a grande fatia de apoio económico é dado pela empresa.

Os valores eleitos pela empresa e editados no folheto que, anualmente, é oferecido com o calendário⁴⁵, os objectivos para o ano em curso, a visão de longo prazo (a 5 anos) e a missão da empresa, foram, no ano 2000: o respeito pelo ser humano⁴⁶, a ética e o profissionalismo⁴⁷, a solidariedade para com a sociedade⁴⁸ e o orgulho de pertencer à organização, o que remete para uma vertente integradora dos trabalhadores, da sua família e da comunidade local.

Definida como área de gestão e função de direcção, a função de pessoal assume uma vertente técnica orientada para a gestão preventiva e previsional do emprego e das competências. Concebem-se internamente instrumentos técnicos específicos para dar conta destes objectivos,

⁴⁵ Define os períodos de férias, feriados e pontes, pelos quais a empresa se rege.

⁴⁶ A este propósito pode ler-se no referido folheto: valorização e reconhecimento do trabalho. Desenvolvimento profissional e boas condições de trabalho, incluindo a preocupação com a saúde, a higiene e a segurança no trabalho (nota da organização).

⁴⁷ A este propósito pode ler-se no referido folheto: conduta ética, profissional e cívica com respeito pelos compromissos assumidos (nota da organização).

⁴⁸ A este propósito pode ler-se no referido folheto: integração com a família e com a comunidade, cumprindo o nosso papel social na melhoria da sua qualidade de vida (nota da organização).

sem qualquer imposição ou influência do grupo empresarial na medida em que, como explica o director de RH,

a política do grupo em RH é que cada unidade gere os seus RH sem interferências, é uma gestão muito localizada.

Para tal, o departamento conta com 4 trabalhadores. Um, garante as funções de administração do pessoal; outro acumula as funções de saúde, higiene e segurança no trabalho com as da área social acima referidas; outro, desenvolve funções técnicas, operacionalizando e concebendo as práticas nos domínios de gestão de pessoal (particularmente, do emprego e da mobilidade, da formação e das remunerações) e da informação e comunicação; finalmente, o director assume funções estratégicas de concepção de políticas em íntima relação com as restantes direcções e com a administração. A área da análise social – que trata da elaboração de políticas de gestão dos RH baseadas na análise dos problemas actuais e futuros previsíveis da empresa, suas consequências e possibilidades de resolução – e a área das relações sociais – que trata da vertente das relações internas com os representantes dos trabalhadores e das relações externas com instituições de formação, associações empresariais, organizações sindicais, etc. – são partilhadas entre o director do departamento e o responsável pelas áreas técnicas dos RH.

Está-se face à visão mais actual da função pessoal (Des Hors, 1988, p. 54) no sentido em que se postula uma concepção dos RH como um investimento a otimizar, visto acreditar-se nas sinergias entre os domínios económico e social. Daí se adoptar um modelo de gestão de RH próprio, concebido internamente. Este, em algumas rubricas, tem como ponto de partida o CCT do sector⁴⁹ e respeita-o; todavia, rege-se por princípios gestionários que os dirigentes consideram mais adequados às características da empresa e dos seus trabalhadores. A propósito da integração a que procedem entre os instrumentos legais e o modelo de gestão dos RH interno da HAME, o director de RH afirma:

(...) as normas internas reproduzem o que está na lei e no contrato. Aquilo que nós fazemos é a integração. Na realidade nós fazemos uma nova proposta, porque o CCT é taylorista, (...) as pessoas estão muito limitadas na sua actuação. Nós pretendemos que as pessoas tenham uma actuação muito mais abrangente. Se você tiver um trabalhador que passe uma vida inteira a fazer a primeira operação do produto, esse indivíduo nunca tem a visão do que é fazer o produto na totalidade. Não queremos indivíduos que façam sempre a mesma operação mas queremos indivíduos que

⁴⁹ Também nesta empresa o CCT em vigência era o celebrado para o sector metalúrgico e metalomecânico entre a FENAME e o SIMA, também aplicado na LUME (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, 1998).

façam o produto. (...). O CCT está completamente desfasado em relação à realidade de trabalho do mundo. (...) Nós aqui na empresa conseguimos impor um outro tipo de organização e também temos que ter outro tipo de gestão.

Trata-se de pôr em prática uma gestão dos RH adaptada a uma organização flexível, pautada pela polivalência, trabalho em grupo e gestão participativa (nota da organização), princípios gestionários que orientam as políticas da HAME

3.2. A ESTRUTURA DO EMPREGO: UMA POPULAÇÃO JOVEM E ESCOLARIZADA⁵⁰

A estrutura do emprego da HAME encontra-se sintetizada no quadro seguinte. A sua análise é referenciada aos anos de: (i) 1993, ano de instalação da HAME em Portugal; (ii) 1996, ano de aquisição da empresa pelo grupo multinacional europeu; (iii) 1998, 1999 e 2000, triénio que permite caracterizar a estrutura de emprego da empresa no momento actual, representando a informação disponível mais actualizada à data da aplicação das técnicas de observação e garantindo as condições de confronto pretendidas para a comparação entre as duas empresas.

Quadro 7.13
Estrutura do emprego^a

	1993	1996	1998	1999	2000
Evolução do efectivo (%)	-	11,1	6,1	-7,1	4,5
Taxa de emprego masculina (%)	90,7	94,9	92,2	89,7	87,0
Taxa de emprego feminina (%)	9,3	5,1	7,8	10,3	13
Taxa de emprego por grupos etários (%)					
Até 17 anos	-	-	-	-	0,2
18-24 anos	47,01	39,7	29,9	22,7	21,6
25-29 anos	21,2	34,6	40,8	43,3	42,5
30-34 anos	17,2	14,3	16,4	19,9	20
35-39 anos	8,6	6,6	7,9	9,1	10
40-44 anos	3,3	3,1	3,1	2,9	3,2
45-49 anos	1,9	1,4	1,1	1,7	1,6
50-54 anos	0,7	-	0,7	0,5	0,7
55-59 anos	-	0,3	-	-	-
60 e mais anos	-	-	-	-	-
Taxa de emprego de jovens (até aos 24 anos) (%)	47,01	39,7	29,9	22,7	21,8

⁵⁰ A abordagem da gestão dos RH, que se desenvolve nos pontos seguintes, foi apoiada, em todas as suas vertentes, pela análise dos balanços sociais para os anos de referência. V., no anexo 5.S., Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos RH.

	1993	1996	1998	1999	2000
Nível etário mediano	26	26	27	28	28
Nível etário médio	27	27	28	29	28
Taxa de emprego por níveis de escolaridade (%)					
Taxa de inabilitação escolar	-	-	-	-	-
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo	15,2	23,1	25,5	25,8	24,5
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo	36,4	37,4	38,1	37,1	37,5
Taxa de escolaridade secundária	38,4	32,9	30,4	31,1	31,8
Taxa de escolaridade média e superior	9,9	6,6	6	6	6,1
Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)					
Dirigentes, quadros superiores e médios	17,9	8,9	8	9,6	9,8
Quadros intermédios	2	2,6	2,2	2,6	1,1
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	15,9	56	61,9	72,2	74,1
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	2,6	1,7	10,2	6,5	10,2
Praticantes/aprendizes	61,6	30,9	17,7	9,1	4,8
Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)					
Até 1 ano	86,1	15,7	14,9	6,2	16,8
Mais de 1 a 2 anos	12,6	19,7	16,4	25,8	11,4
Mais de 2 a 5 anos	1,3	64,0	64,7	39,5	30,0
Mais de 5 a 10 anos	-	0,6	4	28,5	41,8
Mais de 10 anos	-	-	-	-	-

^a A análise do quadro deve ser acompanhada da leitura do texto que se segue.

A observação do quadro 7.13 mostra uma evolução positiva do efectivo da HAME, porém marcada por um abrandamento do seu crescimento. O ano de 1999 é marcado por uma situação de regressão do efectivo que, segundo o director de RH,

ficou a dever-se a uma diminuição das vendas que estiveram por baixo, caíram cerca de 20 a 30%. Significa que a empresa passou a produzir menos 20 a 30%. Houve situações em que a empresa considerou que tinha 20 a 50 pessoas a mais. E (...) havia pessoas que tinham contrato a prazo que terminavam e não mandámos embora. Temos agora situações temporárias, que se não for assim têm um custo social muito complicado.

É neste contexto de incerteza que se opta pela intensificação da taxa de emprego feminino em detrimento do masculino, ainda que este mantenha a sua preponderância ao longo do período em análise. Isto é, o aumento do emprego feminino está associado a uma estratégia de contratação de trabalho temporário para os segmentos de mercado mais instáveis, particularmente o de peças de reposição e, novamente, a uma estratégia de discriminação negativa do emprego das mulheres.

Em 1993, decorrente do arranque da laboração, a taxa de emprego de jovens abrange quase metade do efectivo da HAME, a qual decresce, em 2000, para menos de ¼. De facto, se nos anos de 1993 e 1996 predominam os trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos

de idade, a partir de 1998 é o escalão etário seguinte, entre os 25 e os 29 anos, que concentra o maior número de trabalhadores. Refira-se ainda que os trabalhadores com 40 ou mais anos de idade são sempre minoritários, nunca ultrapassando os 6%. Apesar do ligeiro envelhecimento constatado, mantém-se, no último triénio em análise, a presença de uma população jovem na medida em que o nível etário mediano apenas sobe 2 anos, de 1993 para a actualidade. Significa que na fase inicial, 50% dos trabalhadores tinham 26 ou menos anos de idade, enquanto em 1999 e 2000 têm já 28 anos.

Os níveis de escolaridade do efectivo da HAME concentram-se entre o 3º ciclo e a habilitação secundária. Todavia, vem-se acentuando uma tendência de deterioração dos diplomas escolares ao longo do tempo. Se a detenção de diplomas ao nível do 3º ciclo se tem mantido, abrangendo, aproximadamente, cerca de 37% do efectivo, os trabalhadores com habilitação secundária vêm perdendo importância, logo a partir de 1993, em benefício dos trabalhadores com escolaridade mais baixa, ao nível do 2º ciclo. Estes últimos que, em 1993, não ultrapassavam 15% do efectivo, em 2000 abrangem cerca de 1/4 dos trabalhadores da HAME. Esta degradação dos diplomas escolares dos trabalhadores da empresa explica-se devido à já referida política de contenção de custos que esteve na origem da criação de categorias de “auxiliares de operadores de máquinas” e às dificuldades de contratação na zona. Segundo o representante do IPE,

nos primeiros 3, 4 anos não houve grande problema em arranjar pessoal escolarizado. Nos últimos 2 anos tem sido difícil. Têm sido pessoas às quais temos que dar formação até às vezes mais genérica, para depois entrar no detalhe e, inclusivamente, tem-se tido alguma dificuldade em encontrar pessoas. Felizmente parece que há emprego, pelo menos nesta área de trabalho, parece que não há desempregados. (...) Temos contactos permanentes com o Centro de Emprego, pomos anúncios nos jornais, mas vemo-nos aflitos para encontrar pessoas com o mínimo de capacidades e de conhecimentos (...). De resto, o pessoal que temos encontrado tem sido pessoal que se adapta, que aprende – talvez por serem relativamente novos –, têm uma capacidade de aprendizagem muito boa (...). Mas a principal dificuldade é arranjar pessoal com a escolaridade suficiente e, portanto, vamos diminuindo as exigências

e, simultaneamente, vão flexibilizando as práticas de gestão da empresa no domínio dos vínculos contratuais.

Repare-se igualmente que a taxa de trabalhadores de habilitação média e superior, bem como a de dirigentes, quadros superiores e médios vêm sofrendo algumas oscilações no sentido da queda, atingindo conjuntamente os seus valores mais baixos em 1998. Explicam-se estas oscilações porque em fase de arranque de laboração (em 1993) são determinantes as actividades de concepção nos mais diversos domínios, quer técnicos, quer gestionários e organizacionais, de

modo a pôr-se o projecto em marcha. A quebra verificada nos anos seguintes corresponde ao período, já referido, de indefinição estratégica da empresa, apostando-se novamente a partir de 1999 num reforço das capacidades técnicas e estratégicas da HAME, o que se traduz numa retoma, ainda que ligeira, do emprego de quadros superiores e médios, que não é, contudo, proporcionalmente acompanhada pela retoma de diplomas escolares mais elevados.

Na realidade, em 1993, a estrutura dos níveis de qualificação da HAME é tripartida entre os dirigentes, quadros superiores e médios, os profissionais altamente qualificados e qualificados e o grosso de trabalhadores praticantes/aprendizes. Estes últimos decrescem para metade em 1996, não ultrapassando, em 2000, 5% do total de trabalhadores, o que significa uma retracção na contratação de trabalhadores. Por sua vez, os profissionais altamente qualificados e qualificados vêm intensificando a sua presença na empresa, sendo que, em 1996, já abrangiam mais de 50% dos trabalhadores e, recentemente, aproximam-se dos 75%.

A análise da taxa de emprego pelos níveis de antiguidade mostra uma tendência para a estabilização do efectivo com a elevação do período de permanência na empresa. Se no ano de arranque da laboração, a maioria dos trabalhadores se tinha integrado há menos de 1 ano na HAME, em 1996 e 1998 destacam-se os que permaneciam na empresa há mais de 2 anos e menos de 5, sendo que actualmente cerca de 40% dos trabalhadores se encontram a laborar na HAME há mais de 5 anos, não ultrapassando ainda os 10 anos de antiguidade, o que espelha uma lógica de integração profissional na empresa.

3.3. AS POLÍTICAS E AS PRÁTICAS DE “GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS”⁵¹

A abordagem acerca das políticas e das práticas de “gestão dos RH”, que se propõe seguidamente, centra-se, tal como se procedeu para o caso da LUME, no núcleo operacional. Porém, é necessário enquadrá-las na concepção de “gestão de RH” adoptada e implementada internamente na empresa.

⁵¹ A análise proposta nos subpontos seguintes releva do tratamento da informação proveniente de várias fontes empíricas: análise documental, entrevistas aos diferentes interlocutores integrados no departamento de RH, observação do funcionamento dos centros de custos, conversas com os responsáveis directos e de área dos centros de custos, inquérito aos responsáveis directos sobre os modelos de gestão. As informações quantitativas utilizadas resultam da análise dos balanços sociais para os anos de referência.

A propósito da LUME referiu-se que a gestão dos RH era uma função partilhada no sentido restrito da divisão das tarefas. Na HAME, a partilha das acções processa-se com base numa colaboração estrita entre os responsáveis dos centros de custos e o departamento de RH, em que àqueles cabe não apenas a aplicação prática das medidas, mas igualmente a reflexão sobre como pô-las em prática. Nas palavras do director de RH:

o líder cada vez mais tem que assumir a gestão do seu pessoal. Ele é que é, ao fim e ao cabo, o gestor de RH do seu pessoal

Tal conduz a uma abordagem em que os pressupostos e as políticas de carácter geral, aplicadas a toda a empresa e emanadas no âmbito do seu modelo de “gestão dos RH”, se articulam com práticas micro desenvolvidas em cada centro de custos pelos respectivos líderes, cuja autonomia de gestão e organização é ampla. Apropriam-se assim das práticas de gestão dos RH e aplicam-nas em cada centro de custos, de acordo com os modelos de gestão directa particulares.

3.3.1. GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE

O plano estratégico da HAME, no domínio do emprego, orienta-se por um planeamento anual de recrutamento. O director de RH explica:

estabelecemos o plano do quadro de pessoal aprovado para o próximo ano e em função desse plano procedemos logo ao recrutamento. Se eu sei que em Janeiro de 2000 tenho que admitir 15 operadores, evidentemente eu tenho que iniciar atempadamente toda a actividade de atracção do candidato e, depois, todas as provas de selecção. (...) e depois há formas de selecção (...), nada mais é do que uma comparação dos melhores candidatos com os requisitos que estão definidos no perfil para a função que se pretende preencher. Depois, se eu sei que quero ter auditores nas células a partir de Abril, tenho que preparar formação para formar os trabalhadores.

Denota-se, neste aspecto particular, a opção por práticas que apontam para a gestão previsionial dos RH na acepção de Des Hors (1988) ou para a gestão previsionial e preventiva dos empregos e das competências segundo Thierry (1990), mais baseadas em técnicas de análise de carácter qualitativo do que em metodologias quantitativas de previsão e de prospectiva.

Este tipo de planeamento associado ao ligeiro crescimento do efectivo da HAME (quadro 7.13) tem-se traduzido, por um lado, num recurso ao mercado externo de trabalho, ao qual a

empresa apela de forma expressiva no seu folheto de divulgação⁵², com o objectivo de constituição de uma bolsa de recrutamento e, por outro, ao recrutamento interno, mobilizado prioritariamente sempre que se trata de ocupar funções de nível superior, na medida em que é perspectivado como um instrumento de motivação. A opção de recrutamento externo é precedida de divulgação interna visto que, esclarece o director de RH,

temos como princípio orientador que os trabalhadores não devem receber informação sobre a empresa no exterior, devem-na receber interiormente. Daí que se a empresa for publicar um anúncio, esse anúncio é previamente divulgado internamente. Evidentemente que as pessoas podem candidatar-se, sendo seleccionadas ou não. O recrutamento é sempre feito tendo em conta candidatos exteriores e candidatos internos. O recrutamento interno é um bom instrumento de motivação, mas temos que ter em conta o princípio de Peters: o trabalhador vai sendo promovido até ao limite da sua competência. Temos feito bastante recrutamento interno, nomeadamente para cargos de chefia da produção. Desde há dois anos que não fazemos recrutamento externo, a não ser para as componentes de reposição.

O mercado externo de trabalho é, de facto, a única via utilizada para a contratação de trabalhadores a laborarem no domínio de tarefas da montagem, visto que o perfil profissional requerido é qualitativamente inferior ao dos restantes trabalhadores da empresa, pelo que não existem quaisquer vantagens em mobilizar estes últimos para o exercício daquelas actividades de trabalho. Os critérios de recrutamento não deixam contudo de privilegiar um diploma escolar ao nível do 9º ano – condição frequentemente difícil de satisfazer, segundo o responsável pela área técnica dos RH – e a posse de competências relacionais. Em troca, oferece-se apenas um contrato de trabalho temporário. Concentra-se neste domínio de tarefas o grosso da mão-de-obra feminina contratada sob a forma de trabalho temporário⁵³, um tipo de vínculo perspectivado, pelos líderes dos dois centros de custos em causa, como uma forma de a empresa fazer face a oscilações da produção e de diminuir os seus custos. Nas palavras do director de RH,

recorremos a trabalho temporário quando se justifica. Não tenho nada a favor do trabalho temporário, mas também não tenho nada contra. A actividade nesta empresa não é muito adequada ao trabalho temporário. (...) a duração máxima do trabalho temporário é um ano. A generalidade das pessoas da produção e da qualidade começam a trabalhar ao fim de um ano, até aí estão em formação. Por outro lado, na região existe muita dificuldade em obter

Neste pode ler-se o seguinte:

(...) procuramos pessoas e fornecedores capazes e competentes para connosco trabalharem na melhoria contínua dos nossos produtos, alicerçando o sucesso mútuo, recorrendo a novas tecnologias, ideias inovadoras e a um sentido forte de custo-eficiência. Você está interessado em trabalhar connosco? Então, por favor, contacte-nos! (nota da organização).

⁵³ Totalizavam 5% em 2000, para um efectivo de 440 trabalhadores (instrução de serviço).

mão-de-obra. Se a empresa já tem dificuldade, uma empresa de trabalho temporário ainda mais. Não consegue! Temos algumas actividades relativamente simples para as quais recorremos a trabalho temporário, nomeadamente montagem, e aí é possível. Recorremos eventualmente, quando há picos muito pontuais e com uma duração muito curta (...).

Os trabalhadores são contratados temporariamente, por períodos que tendem a não exceder os 6 meses, e caso se proceda à sua integração na empresa ficam vinculados a um contrato a termo certo que pode durar até 24 meses. Findo o prazo limite destes contratos, não são, geralmente, admitidos para o quadro de efectivos da empresa dadas as oscilações comerciais a que esta actividade de trabalho está sujeita. Encontraram-se mesmo casos de trabalhadores que foram readmitidos pela HAME 2 ou 3 meses após terem sido afastadas da empresa por motivo de término da prestação do trabalho temporário. É assim que a instabilidade contratual é apontada pelo líder do centro de custos de componentes de reposição como um dos principais problemas com que se depara na gestão dos seus RH, procurando de alguma forma, através do modelo de gestão flexível em que se apoia, compensar a insegurança que assola o dia-a-dia destes trabalhadores.

Na ocupação de postos de trabalho do domínio de tarefas da maquinação, a gestão do emprego assume contornos distintos. É o mercado interno de trabalho que tende a ser mobilizado, não se excluindo porém a contratação de novos trabalhadores. Como critérios de recrutamento, não se dispensam as competências técnicas, directa e imediatamente utilizáveis, em detrimento da experiência profissional, e o nível de escolaridade, o qual não deverá ser inferior ao ensino secundário (12º ano), na medida em que o desempenho laboral lhes exigirá a posse de saberes teóricos nas áreas da matemática e estatística. Reitere-se, novamente, que os requisitos de formação escolar quase nunca são possíveis de satisfazer. A opção da HAME tem sido recrutar trabalhadores com diplomas escolares mais baixos e ministrar uma formação intensiva e de longa duração para acesso à ocupação, a qual integra igualmente a vertente do acolhimento, como se verá adiante. O responsável da área técnica dos RH, referindo-se a este assunto, comenta:

no princípio do projecto não tínhamos ninguém com menos do 9º ano. Ao fim do primeiro grupo de recrutados chegámos à conclusão que era impossível admitir pessoas com o 9º ano e baixámos para o 6º ano. O mínimo é o 6º ano, mas temos pessoas com alguns graus de iliteracia mesmo ao nível do 9º ano. E estão um mês, pelo menos, em formação teórica – técnicas de estatística, técnicas de gestão, hidráulica, pneumática –, uma formação muito completa, antes de virem para as máquinas. E para uma pessoa que não tenha o 9º ano é muito difícil conseguir aprender as noções e vê-se logo que a pessoa não tem, não tem realmente capacidades de acompanhar. Neste momento, nesta zona, não há sequer pessoas para trabalhar. (...) A bacia de emprego tem a taxa de desemprego mais baixa da Europa (...).

A última parte do depoimento anterior remete para outra particularidade da política de recrutamento da HAME: a preferência pelos RH locais, aspecto que o director dos RH insere no valor de solidariedade para com a sociedade⁵⁴, o que se concretiza em diversas vertentes, desde os estágios profissionais até à aquisição de bens e serviços como forma de a empresa *contribuir para o desenvolvimento da região*, explica o interlocutor.

Face às dificuldades de contratação dos perfis profissionais desejados, procura-se, a partir do envolvimento directo dos líderes dos centros de custos, minorar o insucesso dos processos de selecção e recrutamento. Refere o director de RH que os líderes

são envolvidos no processo de selecção, no processo de formação do pessoal e de integração. Quando as pessoas são admitidas, existe um período experimental que se destina a verificar a vivência da relação do trabalhador na empresa: o trabalhador verifica se a empresa é aquilo que ele tinha pensado (...), também o líder pode chegar à conclusão que o trabalhador não é o ideal. Face ao processo de selecção reunia todas as condições, mas depois não corresponde. (...) O facto de os líderes serem responsabilizados quer na selecção, quer na formação, quer na integração, vai também reduzir os problemas já que ele próprio está em causa.

É, assim, responsabilidade dos líderes participarem não apenas na selecção dos trabalhadores, mas também procederem ao acolhimento e acompanhamento da sua integração na empresa, após a realização dos exames médicos de acesso sob responsabilidade da medicina do trabalho.

Do ponto de vista contratual, os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinaria integram-se na empresa vinculados a um contrato a termo certo. Apesar deste princípio de contratação, a observação do quadro 7.14, que sintetiza a evolução contratual na HAME, demonstra uma elevada taxa de trabalhadores efectivos, que abrange, para todos os anos em análise, sempre mais de $\frac{3}{4}$ dos trabalhadores, com excepção do ano de arranque da actividade, no qual se constata um maior peso dos trabalhadores contratados a termo, particularmente de praticantes/aprendizes. Estes são os trabalhadores mais abrangidos pela precariedade contratual até 1998. Todavia, em 1999 e 2000, respectivamente, os profissionais altamente qualificados e qualificados, e os profissionais semi-qualificados sobrepõem-se àqueles em termos de precariedade contratual.

O quadro 7.14 parece apontar uma tendência evolutiva global de decréscimo da precariedade contratual. Porém, se tivermos em conta, por um lado, uma transferência da precariedade contratual dos praticantes/aprendizes para os profissionais mais qualificados e, por

⁵⁴ V. a este propósito nota de rodapé 48 deste capítulo.

outro, a tendência para se contratarem trabalhadores temporariamente⁵⁵, pode concluir-se pela degradação da situação contratual dos trabalhadores da HAME.

Quadro 7.14
Vínculos contratuais

	1993	1996	1998	1999	2000
Taxa de trabalhadores efectivos (%)	68,2	83,7	74,7	78,9	84,3
Taxa de trabalhadores contratados a termo (%)	31,8	16,3	25,3	21,1	15,7
Taxa de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação (%)					
Dirigentes e quadros superiores	-	0,6	-	-	0,2
Quadros médios	0,7	-	-	-	0,5
Quadros intermédios	-	-	-	-	-
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	0,7	0	0,7	11,0	2,5
Trabalhadores semi-qualificados	-	0,7	8,2	3,6	7,5
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	-	-
Praticantes e aprendizes	29,1	15,1	16,2	6,2	4,5

O período de submissão a um contrato de trabalho a termo, na HAME, fica dependente da avaliação do desempenho, internamente designada de análise do nível de mérito. Esta, para além de ser efectuada anualmente, é implementada para todos os trabalhadores contratados, quando o termo dos seus contratos está a expirar. A análise do nível de mérito incide, nas palavras do director de RH,

nos conhecimentos relacionados com a polivalência⁵⁶, no interesse⁵⁷, na cooperação e no relacionamento interpessoal⁵⁸, no sentido de responsabilidade⁵⁹, na integração na empresa⁶⁰ e no absentismo⁶¹. Temos uma ficha que é administrada pelo líder e pelo trabalhador. É uma ficha de avaliação e as propostas passam também pelo director de produção.

⁵⁵ Relembre-se que, de acordo com o n.º 5 do art.º 20 do decreto-lei n.º 358/89. D.R. I Série. 239 (89.10.17), os trabalhadores temporários não são considerados para efeitos de balanço social das empresas que os subcontratam, mas apenas incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário.

⁵⁶ Neste *item* avalia-se a evolução dos conhecimentos e o nível de polivalência adquiridos pelos trabalhadores no desempenho da sua função com base nas seguintes questões:

Adquiriu os conhecimentos necessários? Revela facilidade em aplicar os conhecimentos adquiridos? Desempenha a sua actividade com a autonomia e a polivalência esperada? Revela interesse nas diferentes matérias, procurando obter maior informação e colocando questões pertinentes? (instrução de serviço).

⁵⁷ Neste *item* avalia-se a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa com base nas seguintes questões:

Aceita facilmente os trabalhos que lhe são distribuídos? Procura executá-los dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos? Zela pelos equipamentos e materiais distribuídos? Revela disponibilidade e dedicação à empresa? (instrução de serviço).

A partir desta avaliação, os responsáveis directos podem optar entre dois tipos de promoções expressamente destinadas aos trabalhadores contratados a prazo: a manutenção do vínculo contratual do trabalhador, podendo a situação de precariedade contratual manter-se durante o período máximo legal de vigência deste tipo de contratos⁶²; a passagem a trabalhador efectivo da empresa. Este último tipo de promoção permite acelerar o processo de integração efectiva na HAME, aplicando-se com maior intensidade aos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, ao invés do que acontece com os do domínio de tarefas da montagem, para os quais se tende a esgotar os prazos legais de vigência deste tipo de contratos, bem como os dos contratos temporários, como já referido.

É também com base na avaliação do nível de mérito que os líderes do centro de custos propõem uma promoção para a categoria profissional seguinte e/ou uma alteração de salário para um escalão superior. Porém, estes efeitos promocionais de carreira e salário registam-se particularmente no domínio de tarefas da maquinação; no domínio de tarefas da montagem, os líderes aplicam-na numa vertente meramente analítica de identificação de pontos fortes e fracos do desempenho dos trabalhadores.

⁵⁸ Neste *item* avalia-se a capacidade de prestar e receber ajuda e colaborar em tarefas que visem fins comuns com base nas seguintes questões:

Revela sentido de entre-ajuda? Está pronto a ajudar colegas e chefes nas dificuldades que surgem? Recebe facilmente ajuda dos outros? (instrução de serviço).

⁵⁹ Neste *item* avalia-se a capacidade para assumir e cumprir as obrigações decorrentes da sua missão na empresa com base nas seguintes questões:

Assume as suas responsabilidades nas diversas situações profissionais? Analisa as consequências dos erros cometidos? Tende atribuir as responsabilidades aos outros? Requer supervisão regular para cumprir as suas obrigações? Desculpa-se com os outros ou com o acidental em caso de erros ou dificuldades? (instrução de serviço).

⁶⁰ Neste *item* avalia-se o interesse em conhecer as normas laborais e as regras de disciplina da empresa, aderindo às mesmas e manifestando a sua opinião sobre elas com base nas seguintes questões:

Quando solicitado emite a sua opinião sobre assuntos de interesse geral? É conflituoso? Discorda de tudo e de todos? Preocupa-se com o cumprimento das normas laborais e regras de disciplina interna? (instrução de serviço).

⁶¹ Neste *item* avalia-se o nível de absentismo nos 12 meses anteriores, ponderado pelas faltas injustificadas e outras que excluam as faltas justificadas (instrução de serviço).

⁶² O decreto-lei n.º 64-A/89, a vigorar em 2000, previa, no n.º 2 do art. 44, a possibilidade de renovação dos contratos de trabalho a termo certo condicionada a duas limitações: por um lado, para além do prazo inicial, não pode haver mais do que duas renovações; por outro, o prazo inicial, adicionado ao ou aos das renovações, não pode exceder os três anos consecutivos (Neto, 2000, p. 1091).

As promoções de carreira tendem a assumir uma expressão significativa na empresa, fundamentalmente para os praticantes e aprendizes, no primeiro ano de laboração, e para os trabalhadores altamente qualificados e qualificados nos restantes anos analisados, como se pode constatar no quadro 7.15.

Quadro 7.15
Taxa de promoções

	1993	1996	1998	1999	2000
Taxa de promoções (%)	33,8	59,7	43,2	32,1	39,5
Taxa de promoções por nível de qualificação (%)					
Quadros superiores	-	1,0	-	2,2	0,6
Quadros médios	-	1,4	1,0	1,5	2,9
Quadros intermédios	-	-	-	0,7	5,2
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	7,8	69,4	65,1	71,6	75,9
Trabalhadores semi-qualificados	-	-	8,7	3,7	10,3
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	-	-
Praticantes/aprendizes	92,2	28,2	25,1	20,1	5,2

São, em todo o caso, o tipo de recompensa mais utilizada pelos responsáveis directos para reconhecerem o desempenho dos trabalhadores de acordo com o princípio, assumido pelo director de RH, de que *o trabalhador vai sendo promovido por mérito até ao limite da sua competência*. Segundo o líder do centro de custos do domínio de tarefas da maquinação, certificam-se os trabalhadores no tabelão da formação⁶³, de forma a poderem ocupar um ou vários postos de trabalho mais qualificados, *dependendo a evolução na carreira das suas competências para trabalhar em vários equipamentos*, afirma o director de RH. No domínio de tarefas da montagem, procura-se promover os trabalhadores a funções mais qualificadas, o que é fracamente exequível dada a semelhança de funções no interior das unidades funcionais de montagem, a grande rotação já existente na ocupação dos postos de trabalho e a semelhança das categorias profissionais detidas pelos trabalhadores em causa. As alterações remuneratórias, apesar de previstas, são francamente menores para este segmento dos RH, dado que, como afirma o responsável directo da unidade funcional de montagem de componentes de reposição, *as regras para recompensar financeiramente são muito rígidas; é muito, muito difícil fazê-lo*.

⁶³ Cf. subponto 3.3.2. deste capítulo.

O plano estruturado de carreiras, concebido internamente de forma a recompensar a melhoria contínua do desempenho (nota da organização), articulado com a formação, orienta o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. São carreiras profissionais que, apesar de baseadas em percursos fechados no seio de uma mesma ocupação, prevêm uma multivalência funcional e uma mobilidade entre centros de custos (inter-unidades funcionais), no seio de um mesmo domínio de tarefas (intra-ocupacionais). O responsável pela área técnica dos RH explica:

o CCT não assume aquilo que nós assumimos de princípio que é a polivalência. Aquilo que o CCT define é taylorista, é baseado numa divisão do trabalho. (...) O CCT está feito segundo a divisão do trabalho e, portanto, o indivíduo que é operador numa determinada máquina é operador daquela máquina e não faz mais do que aquilo. Cá a contratação das pessoas é feita para operadores de máquinas e os operadores têm de trabalhar nisto, naquilo ou naquele outro. Portanto, vão aprendendo ao longo do tempo a fazer as operações A, B, C e D e podem ir para qualquer sítio. O que queremos é a polivalência. (...). A maioria das nossas categorias profissionais não está no CCT. A nossa empresa não tem culpa que a contratação colectiva tenha estagnado no tempo.

Neste sentido, também os percursos profissionais da HAME permitem um tipo de progressão mais rápida comparativamente ao previsto no CCT sectorial. Procura-se moderar o longo número de graus de ascensão, prevendo-se, como já referido, a passagem entre categorias profissionais, não apenas por critérios de antiguidade, mas também em função do mérito, formação e respectiva aquisição de saberes e mobilização de competências.

Para os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação demora-se no mínimo de 7 anos a atingir o topo da carreira profissional⁶⁴. Aquando do processo de negociação da HAME pela empresa multinacional europeia (1996), a carreira destes trabalhadores foi reestruturada numa perspectiva de redução dos custos salariais. Procedeu-se a uma modificação da categoria profissional de entrada na empresa: os trabalhadores passam a ser contratados para uma categoria de praticantes/aprendizes, mais concretamente para a de “auxiliares de operadores de máquinas”, pelo menos 1 ano, e só passado esse ano integram o patamar inferior da hierarquia dos operadores de máquinas, ou seja, a categoria de “operadores de máquinas de 3^a” que, até então, era a categoria profissional de acesso à empresa. Com esta alteração, o conteúdo do trabalho destes trabalhadores foi também modificado, ficando, durante o primeiro ano de inserção na HAME, afectos ao equipamento de maquinação mais simples. O topo da carreira destes

⁶⁴ V. nota de rodapé 63, do ponto 4.1 no capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação.

trabalhadores corresponde à categoria de “operador de elevada qualificação”, a qual só é alcançada por mérito individual e de acordo com as necessidades de cada centro de custos e de cada célula produtiva deste tipo de profissionais⁶⁵. A promoção para esta categoria, prevista, apenas a partir de 2002, com o objectivo desbloquear as carreiras dos “operadores de máquinas de 1^ª”, em crescimento intenso, resultante das práticas de promoção já analisadas, implica a frequência de uma acção de formação específica. Podem ainda ascender a operadores principais ou a coordenadores de turno, os quais garantem as tarefas de coordenação por turno; todavia, só um número restrito de trabalhadores é abrangido por este tipo de carreira. Na totalidade da fábrica existem apenas 3 coordenadores de turno ou operadores principais.

No domínio de tarefas da montagem, atingir o topo da carreira pode ocupar uma duração limite máxima de 7 anos, a partir daí as carreiras ficam bloqueadas, não estando prevista nenhuma progressão por mérito para patamares superiores da carreira⁶⁶.

Duas anotações às carreiras profissionais: por um lado, qualquer uma das carreiras descritas pode ser minorada na sua duração por efeitos de análise do nível de mérito e da frequência de formação que justifiquem uma progressão mais rápida, o que também depende das necessidades da HAME; por outro lado, ao estarem previamente estabelecidas, com as condições de acesso e de progressão possíveis, com os tempos mínimos e máximos de permanência em cada categoria e com a definição das acções de formação de acesso, permitem aos trabalhadores conhecerem antecipadamente as perspectivas de evolução profissional. Esta aposta da empresa tem como objectivo criar condições de formação e progressão motivadoras e incentivar a polivalência funcional (instrução de serviço), ao mesmo tempo que estabelece os princípios para a gestão previsional dos RH, nomeadamente nas áreas do recrutamento, das promoções, da formação e das transferências internas (instrução de serviço). Segundo o director de RH,

não é possível continuarmos a falar de carreiras como se estivéssemos nos anos 60 (...), como se hoje fosse possível olharmos daqui a 15 ou 20 anos e sabermos quais as competências que as pessoas vão necessitar (...). De uma vez por todas, as pessoas têm de cuidar da sua carreira. (...) eu próprio tenho que ter os meus objectivos para funcionar e tenho

⁶⁵ No centro de custos da maquinação analisado composto por três células produtivas existiam 3 operadores de qualificação elevada. As suas funções são idênticas às de qualquer outro trabalhador, acrescentando-se a coordenação da equipa, em caso de ausência do líder, em colaboração com o operador principal ou o coordenador de turno, de forma a cumprirem os objectivos de produção e a garantirem o bom funcionamento do centro de custos.

⁶⁶ Cf. nota de rodapé 79 do ponto 4.1 do capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem.

que desenvolver as acções necessárias para cumprir esses objectivos. A empresa no meio disto tudo deve ser apenas um facilitador e não um gestor de carreiras. O gestor da carreira é o próprio.

Uma afirmação que demonstra a orientação da HAME para um modelo de *gestão das competências* que implica um esforço quer da empresa, quer dos trabalhadores, no sentido de garantir uma relação entre a aquisição de competências pelos trabalhadores, a sua evolução na carreira e as necessidades da empresa. Sabe-se quão difícil é optar por este modelo, na medida em que são as necessidades das empresas que se tendem a sobrepor. E se tal é verdade para os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem, a sua exequibilidade é, e encontra-se, patente nas carreiras dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação.

Ainda no domínio da gestão do emprego, o absentismo e a rotatividade não constituem fonte de disfuncionamentos na HAME dada a sua baixa incidência (quadro 7.16), sobretudo se atendermos aos valores assumidos na LUME⁶⁷.

Quadro 7.16
Movimentos dos RH

	1993	1996	1998	1999	2000
Taxa de absentismo (%)	1,2	2,7	3,3	3,4	3,6
Taxa de saídas (%)	2,6	9,1	9,8	14,1	9,1

Apesar de estes indicadores não demonstrarem sinais de desmotivação fortes, a empresa manifesta-se interessada em conhecer fontes possíveis de insatisfação dos trabalhadores. De modo a diagnosticá-las e com o objectivo de as controlar, realiza anualmente um inquérito à satisfação face à empresa, que vai assumindo formatos diferenciados de acordo com a pertinência dos problemas⁶⁸. A análise dos seus resultados demonstra que, em 1996 e 1997, o nível de satisfação dos trabalhadores piorou relativamente aos anos anteriores, pelo que a HAME apelou, por escrito, aos trabalhadores para a participação nas *acções de mudança que se considerassem adequadas para inverter a tendência para a degradação da satisfação* (instrução de serviço), objectivo alcançado em 1999, ano em que se assiste à recuperação da satisfação para os níveis anteriores. Repare-se nas

⁶⁷ Cf. subponto 3.3.1 do capítulo 6.

⁶⁸ Tais como: satisfação face aos líderes, ao salário, incentivos económicos e não económicos, benefícios sociais, progressão e desenvolvimento profissional, estabilidade do emprego, medicina no trabalho, restaurante social, organização do trabalho e liberdade de actuação.

características da situação descrita: o decréscimo da satisfação coincide com o período de incerteza e instabilidade vivido após a aquisição da HAME pelo grupo multinacional europeu, pelo que pode constituir seu reflexo o modo como se procura resolver o problema – apela-se para o efeito à participação dos trabalhadores, o que é sintomático da perseverança do modelo de gestão participativo da empresa, não abalado pela nova liderança multinacional.

Preocupações idênticas dão origem a abordagens do mesmo tipo. No centro de custos da montagem de peças de reposição, apesar de não se manifestar qualquer indício de desmotivação, o líder lançou um inquérito, construído em parceria com o responsável pela área técnica dos RH. O objectivo era perceber as dificuldades de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa que, na sua opinião, constituíam os principais problemas da célula produtiva que liderava e para os quais pretendia pôr em prática acções de resolução⁶⁹. Revela-se, desta forma, um modo de encarar os problemas pautados por traços de um modelo de gestão flexível, que se demarca do modelo de gestão híbrido implementado pelo líder do centro de custos da montagem de componentes que, apesar de ser o único a apontar “a falta de motivação e o desinteresse pelo trabalho”, “a resistência às mudanças” e a “baixa de qualidade do desempenho” como problemas que afectam o seu centro de custos, não desencadeou, até ao momento, qualquer tipo de actuação no sentido de os minorar.

A gestão do tempo, na HAME, caracteriza-se por um uso do trabalho suplementar, que se vem intensificando, ao longo dos anos (quadro 7.17), de modo a responder às irregularidades produtivas. Este recurso muito mais frequente no domínio de tarefas da maquinação, coloca problemas de mão-de-obra decorrentes dos direitos acumulados de descanso compensatório⁷⁰.

⁶⁹ Analisam, com base nas propostas do diagnóstico do trabalho de Hackman e Oldman (1975), um conjunto de *itens* que crêem estar na base dos problemas sentidos nas equipas de trabalho de cada turno e que perspectivam resolver através de uma actuação no desenho do trabalho. São eles: as exigências de inter-relacionamento pessoal, os mecanismos de retroacção informativa acerca do trabalho; a autonomia; o significado da actividade de trabalho; a identificação com a actividade de trabalho; a diversidade de habilidades envolvidas.

⁷⁰ O decreto-lei n.º 421/83, a vigorar em 2000, previa, no n.º 1 do art. 9, que a prestação do trabalho suplementar em dia útil, em dia de descanso semanal complementar e em dia feriado confira aos trabalhadores o direito a um descanso compensatório remunerado, correspondente a 25% das horas de trabalho suplementar realizado (Neto, 2000).

Quadro 7.17
Tempo de trabalho

	1993	1996	1998	1999	2000
Taxa de trabalho suplementar (%)	0,06	2,1	1,7	2,4	7,0

Para combater este problema a empresa optou por uma solução inovadora de criação de equipas de fim-de-semana, a qual, não estando prevista em sede de CCT sectorial, obriga a um tratamento directo com os trabalhadores e com o IDICT. Como explica o director de RH:

na generalidade, as empresas em Portugal que laboram continuamente as 24h do dia optam por fazer turnos rotativos, as pessoas rodam sobre os vários turnos com uma periodicidade mais ou menos semanal e passam por esses turnos todos, garantindo o funcionamento da empresa as 24h, 7 dias por semana. Está provado há muito tempo que o grande problema dos horários não é trabalhar de noite nem de manhã, o grande problema é a mudança, a rotação. Quando as pessoas têm o seu organismo adaptado a trabalhar a determinada hora, no caso de rotação, muda e, então, andam sempre desadaptados. Há muito tempo que pela Europa foram criadas as equipas de fim-de-semana exactamente para evitar a rotação. (...) A legislação geral portuguesa em 1991, numa tentativa de acompanhar aquilo que se passa na Europa, já previu isso. Previu que essa organização fosse feita através da contratação colectiva, só que a contratação colectiva continuou a não prever. (...) Então o que é que eu fiz? Criei as equipas de fim-de-semana. Isto tudo só através de negociações porque relativamente aos sindicatos tudo o que é inovador é muito complicado de negociar. O que eu vou fazer é exactamente isso, negociar com as pessoas voluntárias. Isto foi anunciado na empresa: são pessoas que trabalham em horário normal e ao fim de semana também trabalharão. Também anunciamos que prioritariamente iríamos dar preferência aos trabalhadores que já estão na empresa. Se houver vaga, contratamos outros só para o fim-de-semana. Precisamos de 16 pessoas: é uma equipa de 8 mais 8 e inscreveram-se 28. Agora estou a tratar disto tudo. Já mandei para o IDICT toda a fundamentação jurídica e pedi aos trabalhadores uma declaração da sua concordância.

De facto, o direito ao descanso semanal compensatório, associado à forte presença da dedicação a actividades complementares por parte dos trabalhadores da HAME, como se verá adiante⁷¹, criam obstáculos de prossecução da actividade produtiva que se prevêem colmatar com a constituição das equipas de fim-de-semana.

⁷¹ Cf. ponto 5.4. deste capítulo.

3.3.2. GESTÃO DA FORMAÇÃO

A política de formação da HAME foi desde o momento da constituição da empresa portuguesa um dos pilares de sustentação da sua estratégia. Um planeamento *ex-ante* da formação, prevista desde a concepção do plano de desenvolvimento da empresa e das suas opções estratégicas, faz parte integrante do seu projecto⁷². A criação de uma estrutura interna de formação é então concomitante à definição da estratégia coordenada, a sua primeira fase, pelo actual director de RH. Era necessário constituir o núcleo de trabalhadores capazes de pôr em marcha o projecto de transferência de tecnologia e de saberes que a instalação do processo produtivo em Portugal exigia. Tal passou por estadias mais ou menos longas na empresa-mãe quer de quadros superiores, médios e intermédios dos departamentos de engenharia, produção e qualidade, quer de trabalhadores do núcleo operacional. Estes, chegados a Portugal, ministram, sob orientação da empresa-mãe, a formação inicial de longa duração aos diferentes grupos de trabalhadores, que foram sendo constituídos para faseada e progressivamente, integrarem o núcleo operacional da empresa. Explica o responsável para a área técnica dos RH:

nós iniciámos a formação antes da empresa arrancar. Os quadros foram para a sede e depois serviram de multiplicadores. Em Setembro de 92 já havia pessoas recrutadas, os sul-americanos fizeram um primeiro plano de formação (...). Esta formação foi pré-formatada (...) e depois foi reprogramada em função da realidade, do contexto da empresa e da realidade das pessoas que íamos admitir (...) Há uma quantidade de formação que é formação de base em termos de qualquer actividade metalomecânica que teve e tem de ser dada (...). Este plano foi adoptado em 1992, em 93 e até hoje. (...) Depois, quando começou a haver uma estrutura de formação, nós utilizámos o trabalho que eles tinham desenvolvido lá e fizemos uma adaptação (...). Depois disso, foi feito um trabalho com entrevistas a várias pessoas para verificar a adequação do plano àquilo que seria o funcionamento já da empresa, porque o primeiro plano de formação foi feito ainda a empresa não estava a trabalhar. A maioria das pessoas concordaram que o plano continuava adequado. Este questionário foi feito em 1997. Mantém-se por isso este plano desde o início

com algumas reestruturações, na duração da formação inicial, dos conteúdos formativos e dos manuais de formação, levadas a cabo já internamente.

O quadro seguinte dá conta do esforço formativo de arranque da empresa com elevadíssimas taxas de participação em acções de formação⁷³, fundamentalmente internas, que

⁷² Trata-se de uma estratégia formativa autónoma que sustenta a estratégia empresarial e que não se encontra em nada dependente de fontes de financiamento externas.

⁷³ As elevadas percentagens verificadas nas taxas de participação em acções de formação resultam da dupla contagem dos indivíduos. O balanço social deveria contabilizar apenas uma vez o trabalhador que participa em duas ou mais

apesar de manterem níveis muito significativos no período em análise tendem, nos últimos anos, a não atingir 1/3 das taxas de participação verificadas no ano de 1993. Da mesma forma, também a incidência de horas de formação por trabalhador e a quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com pessoal diminuí significativamente. Apesar destas alterações, verifica-se que o número de horas não trabalhadas por motivos de frequência de formação se mantém idêntico, o que significa que a formação que continua a ser ministrada ocorre no período normal de trabalho.

A observação do quadro mostra ainda que a opção formativa da HAME tende a abranger a totalidade da empresa; porém, apresenta uma tendência acentuada de redução para todos os níveis de qualificação, com excepção dos praticantes/aprendizes, o que é resultado da alteração das categorias profissionais de acesso inicial ao núcleo operacional da HAME, como já foi referido.

Quadro 7.18
Formação profissional

	1993	1996	1998	1999	2000
Taxa de participação em acções de formação profissional (%)	256,8	126,9	73,7	84,5	75,6
Taxa de participação em acções de formação profissional internas (%)	223,5	107,7	67,0	74,0	63,7
Taxa de participação em acções de formação profissional externas (%)	33,33	19,13	6,63	10,44	12,0
Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)	433,10	164,95	74,75	52,11	52,63
Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas de formação profissional^a (%)	93,7	-	99,3	100	93,7
Taxa participação em acções de formação profissional por níveis de qualificação (%)					
Dirigentes e quadros superiores	273,9	124,1	134,4	93,2	82,5
Quadros médios	83,3	300	210,5	359,1	133,3
Quadros intermédios	900	266,7	230	100	120
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	154,2	90,3	47,7	55,6	56,4
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	25	50	-	22,2	51,1
Praticantes/aprendizes	103,2	93,5	103,8	144,7	214,3
Quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)	53,5	11,2	3,3	3,2	0,6

^a Não foi possível calcular este indicador para o balanço social de 1996 dado o não preenchimento, pela HAME, do número de horas não trabalhadas devido a formação profissional.

A gestão da formação e do desenvolvimento dos RH é assim uma área funcional bem sedimentada no âmbito do departamento de RH, que conta com uma experiência já longa nos

acções de formação, na medida em que a unidade de referência é o trabalhador, o que não acontecendo impõe os efeitos de dupla contagem.

mais diversos domínios que a formação envolve. É perspectivada como uma área transversal, desenvolvida pelo departamento em parceria com os directores dos diversos departamentos, os responsáveis directos ou líderes e até com os trabalhadores. Nas palavras do responsável pela área técnica dos RH,

esta área tem a intervenção de administrativos, de técnicos, tem intervenção de todas as pessoas do departamento. Digamos que a formação não é uma matéria que diga respeito a uma única pessoa. Claro que, em termos de planeamento e sistematização, temos responsabilidades acrescidas nessa área, acabamos por ter a responsabilidade de todas as operações que intervêm no processo de formação aos mais variados níveis.

É o departamento de RH que garante internamente todas as funções de orçamentação e planeamento anual da formação, de execução do plano em termos da sua organização, coordenação e controlo, da disponibilização dos meios materiais e logísticos necessários e da avaliação global da eficácia da formação. Trata igualmente das candidaturas ao financiamento da formação, bem como da preparação dos respectivos dossiers técnico-pedagógicos⁷⁴ e do seu funcionamento contabilístico. Em parceria com responsáveis de departamentos e com responsáveis directos, são desenvolvidas as tarefas de elaboração e de actualização dos perfis⁷⁵ e programas de formação, o diagnóstico de necessidades, a selecção de formadores, a concepção de manuais e o apoio documental e a avaliação da formação.

O plano formativo da HAME é concebido numa perspectiva global com um horizonte anual, tendo em conta quatro níveis de necessidades de formação, a saber: necessidades

⁷⁴ De cada acção de formação co-financiada consta informação relativa aos seguintes itens: conteúdos programáticos (módulos, horas por temas, objectivos, etc.); cronograma semanal; listagem dos trabalhadores inscritos e dos que finalizam as acções, assiduidade e número de horas de formação frequentadas por dia e mês; *curriculum vitae* dos formadores; identificação dos formandos (nome, morada, idade, sexo e escolaridade); folha de presenças; sumário por sessão; avaliação do formando (avaliação da formação e do formador); avaliação do formador (avaliação sumativa; avaliação qualitativa em que se avalia o interesse, a capacidade de aprendizagem, a pontualidade, a emotividade e a sociabilidade do formando); certificado de participação com conteúdo do curso discriminado; manuais utilizados.

⁷⁵ Trata-se da matriz dos conhecimentos necessários para o desempenho de uma determinada função, a qual é suportada por um programa estruturado de formação profissional.

estratégicas⁷⁶; necessidades derivadas da gestão previsional dos RH⁷⁷; necessidades de melhoria dos desempenhos⁷⁸; necessidades de correcção dos desempenhos⁷⁹.

Para cada um destes níveis de necessidades de formação são desenvolvidos levantamentos específicos relativamente aos grupos de trabalhadores-alvo, coordenados pelos respectivos responsáveis hierárquicos. Ao nível das necessidades estratégicas, é o plano de negócio previsto e a estratégia estabelecida que permitem identificar os projectos formativos a realizar e quais os responsáveis pela sua implementação; nos restantes níveis, é o departamento de RH que, a partir dos instrumentos de identificação aplicados pelos responsáveis directos – levantamentos de necessidades específicos e pontuais⁸⁰ e a avaliação do nível de mérito –, sintetiza esta informação e a operacionaliza, tendo em conta as alterações previsíveis do negócio e respectiva gestão previsional dos RH, bem como os resultados das acções realizadas anteriormente, medidos através da avaliação da sua eficácia

A metodologia de avaliação da eficácia da formação, que visa verificar se um dado processo formativo atingiu os objectivos esperados após a utilização dos conhecimentos/competências adquiridos na formação (instrução de serviço), é um dos princípios-chave da estratégia integrada de formação, dado o efeito retroactivo sobre o planeamento formativo. Finalizada cada acção, os diferentes sujeitos envolvidos no processo formativo avaliam-no: (i) os formandos com o objectivo de determinar a correspondência às suas expectativas; (ii) os formadores com o objectivo de avaliar a organização da formação e o nível de saberes adquiridos; (iii) os responsáveis directos com o objectivo de verificar se esta permitiu superar as razões que a determinaram. Os responsáveis de departamento e a administração avaliam a formação realizada no ano anterior, aquando do

⁷⁶ Nível 1, resultante directamente da implementação da estratégia da empresa (instrução de serviço).

⁷⁷ Nível 2, resultante da necessidade de respostas a ameaças externas, movimentações de pessoal (internas/externas), da introdução/alteração de novos processos e das reorganizações e mudanças organizacionais (instrução de serviço).

⁷⁸ Nível 3, resultante da implementação de processos e instrumentos de melhoria e/ou avaliação do desempenho e que visam o desenvolvimento profissional (instrução de serviço).

⁷⁹ Nível 4, resultante de problemas pontuais de desempenho identificados no decurso normal do trabalho (instrução de serviço).

⁸⁰ É realizado para cada trabalhador pelo respectivo responsável directo, que indica as razões da necessidade de formação (entre estas, estão as resultantes da avaliação do desempenho), os objectivos a atingir com a formação em termos dos saberes e competências, a duração e o custo previsível. A proposta é aprovada quer pelo trabalhador, quer pelo director do departamento (instrução de serviço).

levantamento de necessidades de formação anual, com o objectivo de propor melhorias ao processo de organização/estruturação da formação, de colmatar necessidades de formação decorrentes do insucesso da formação realizada e de direccionar o processo formativo para os objectivos da organização. O departamento de RH analisa a informação obtida no processo de avaliação da eficácia da formação, cujo enfoque, acompanhando os níveis do levantamento das necessidades de formação, incide sobre os resultados organizacionais⁸¹, sobre os resultados obtidos na implementação dos projectos⁸² e sobre o desempenho individual⁸³ e introduz as acções formativas necessárias, quer numa perspectiva correctiva, quer preventiva. Este processo de avaliação não se aplica às acções de formação com carácter predominantemente informativo, de duração inferior a 8 horas, nem à maioria das acções externas, visto que as condições de execução raras vezes permitem um processo avaliativo exaustivo.

A empresa não adopta nenhuma metodologia de divulgação interna da formação, na medida em que

dar catálogos às pessoas leva a que comecem a pensar no que é que há em vez de pensarem em termos de necessidades, explica o responsável pela área técnica dos RH. Ora, o plano interno de formação conta, como se expôs, com uma participação intensa dos responsáveis directos, que transmitem e acordam, anualmente ou quando oportuno, com os trabalhadores, individualmente ou em reuniões para o efeito, a necessidade de frequentarem formação. Assim, os trabalhadores são seleccionados para a formação pelos responsáveis directos, ainda que se verifique a existência de candidaturas autónomas dos trabalhadores, embora apenas dirigidas à frequência de formação prática no posto de trabalho⁸⁴.

Para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, estas duas vertentes formativas – teórica e prática – assumem um significado particularmente importante, dado

o pressuposto de iniciação profissional para a polivalência. (...) As pessoas que são polivalentes são aquelas que estão preparadas em termos de formação teórica para assumirem a polivalência. Toda a estratégia de contratação passa por vender a polivalência (...),

⁸¹ Corresponde ao nível 1 do levantamento de necessidades de formação.

⁸² Corresponde ao nível 2 do levantamento de necessidades de formação.

⁸³ Corresponde aos níveis 3 e 4 do levantamento de necessidades de formação.

⁸⁴ Cf. ponto 5.7 deste capítulo. Repare-se que as autocandidaturas para a formação não se orientam para a frequência de acções teóricas. Apenas 2 trabalhadores procuram autonomamente este tipo de acções.

explica o responsável técnico para a área dos RH. Esta orientação profissional materializa-se por modalidades de formação, organizadas segundo uma base de sustentação garantida pela formação teórica de iniciação profissional, que é imediatamente seguida de uma formação prática de iniciação no posto de trabalho. A esta seguem-se continuamente outras acções de formação no posto de trabalho e, com menor incidência, outras acções teóricas orientadas para a qualificação e aperfeiçoamento profissional, cujo objectivo é formar trabalhadores capazes de desempenhos laborais nas diferentes máquinas constitutivas das células produtivas. Como se afirma no relatório de análise sobre a adequação do plano de formação,

a formação contínua necessária para a polivalência apenas necessita ser de carácter prático, uma vez que os conhecimentos de base adquiridos, no actual figurino de formação inicial, são suficientes (instrução de serviço).

A formação de base destina-se a todos os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, ainda que assuma uma duração diferenciada entre os “operadores de máquinas” e os “auxiliares de operadores de máquinas”, respectivamente 1105 e 504 horas, o que corresponde já a um encurtamento relativamente à duração inicial da formação. Garantida em horário laboral e concebida internamente, em parceria com o departamento de RH e os responsáveis dos departamentos de produção, qualidade e engenharia, adapta-se às necessidades constatadas nas actividades de diagnóstico e às características dos trabalhadores. Integra três componentes formativas, todas elas ministradas por formadores internos. A primeira, a formação geral de base⁸⁵, cumpre uma função de acolhimento e integração dos trabalhadores, dando-lhes a conhecer as políticas, as directrizes de gestão, a estrutura orgânica, as regras e os processos de funcionamento, os principais clientes e fornecedores, os produtos e os serviços. Assumem relevo os conteúdos teóricos – tais como a introdução ao sector industrial, a tecnologia de fabricação dos produtos e os conceitos de produtividade, qualidade e competitividade – e os conteúdos relacionais, nomeadamente no domínio da higiene e segurança, do socorrismo, das relações de trabalho, do trabalho em grupo, da preservação do ambiente, todos ministrados em sala de aula. A segunda componente, a formação teórica específica⁸⁶, baseia-se igualmente numa escolarização da aprendizagem e tem como objectivo dotar os trabalhadores de saberes técnicos de base que lhes

⁸⁵ Com uma duração de 128 e 32 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

⁸⁶ Com uma duração de 288 e 112 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

facultem uma aprendizagem prática de função inicial, bem como o seu posterior desenvolvimento profissional pela formação contínua. Orienta-se fundamentalmente por conteúdos teóricos e procedimentais, nomeadamente nos domínios da estatística, do desenho, da tecnologia de medição, da organização da produção, das noções de manutenção, elementos hidráulicos, pneumáticos e eléctricos e da gestão da qualidade. Estas duas vertentes de formação são alvo de uma avaliação sumativa acerca da aprendizagem do formando. Finalmente, a vertente da formação prática específica⁸⁷, que tem como objectivo a aquisição dos saberes práticos necessários ao exercício profissional, desenvolve-se em contexto de formação simulada e no posto de trabalho numa célula produtiva, sob responsabilidade de um trabalhador mais experiente, apto para o exercício da função de multiplicador ou formador⁸⁸. Este ensina-lhe seis grandes conteúdos: conhecimento do processo, montagem de ferramentas e ferramental, regulação da máquina, utilização de instrumentos de medida, preenchimento de documentos de controlo, desempenho operacional (instrução de serviço). Os responsáveis pelas áreas de engenharia e da qualidade da célula participam igualmente na transmissão destes conteúdos. Relativamente à formação em desempenho operacional, ainda que da responsabilidade do trabalhador mais experiente, ela beneficia do auxílio da equipa de trabalho que tem o dever e obrigação de participar na formação dos colegas. É uma formação em tutoria, orientada para a aprendizagem do processo de funcionamento de uma máquina, em que o tutor regista sumários, horas de formação e avalia o trabalhador findo um período de formação⁸⁹. A duração da formação em tutoria é variável ao estar condicionada pelo sucesso do processo de aprendizagem, pelo tipo de equipamento e pelo tamanho das séries produtivas, uma vez que o que é determinante no processo de aprendizagem é a frequência com que o aprendiz procede à montagem de ferramentas e à afinação da máquina. É desta formação de conteúdo prático, que resulta a certificação da capacidade do trabalhador para ocupar um determinado posto de trabalho e respectivo preenchimento do tabelão da formação.

A partir daqui e através de um processo de contínuo de formação, cada trabalhador vai obtendo a aprovação para laborar com outras máquinas. Note-se que, tal como na LUME onde

⁸⁷ Com uma duração de 689 e 360 horas, respectivamente para os “operadores de máquinas” e “auxiliares de operadores de máquinas”.

⁸⁸ Trabalhadores que frequentaram as acções de formação de formadores e/ou realizaram formação de longa duração na empresa-mãe e que, por isso, estão aptos a ministrar formação.

⁸⁹ O tutor avalia o formando relativamente à sua apetência para ocupar os postos de trabalho ensinados do ponto de vista do interesse demonstrado, da capacidade para trabalhar em grupo e dos saberes adquiridos.

existe a matriz de qualificação, também aqui o tabelão da formação, introduzido desde o arranque da laboração em Portugal, decorre dos requisitos do sistema de qualidade. Porém, enquanto na LUME é elaborado por unidade funcional, na HAME é aferido por domínio de tarefas, integrando vários centros de custos, o que reflecte um tipo de organização do trabalho orientado por uma maior amplitude dos desempenhos laborais e por uma maior flexibilidade funcional.

Para além deste tipo de formação contínua, integrante do quotidiano formativo da empresa, há acções de curta duração destinadas a grupos restritos de trabalhadores que visam: para uns, uma reciclagem de modo a actualizarem os seus saberes e competências dentro da sua ocupação; para outros, o aperfeiçoamento profissional no sentido de completarem e melhorarem saberes e competências. São geralmente ministradas por tipo de máquinas, num regime de alternância entre a aprendizagem em sala de aula, a prática simulada e a aprendizagem no posto de trabalho, com uma dupla transmissão de conteúdos procedimentais e práticos.

No domínio de tarefas da montagem, as acções de formação são muito restritas. Tratam-se mais de acções de carácter informacional de ultra-curta duração (15 horas), baseadas numa alternância entre a formação em sala de aula e no posto de trabalho, com particular incidência em conteúdos procedimentais e práticos, nos domínios da inspecção visual e da organização da produção. Não existe qualquer controlo sobre a eficácia da formação, nem mesmo uma afectação directa a um posto de trabalho, dada a simplicidade da actividade de trabalho e a rotatividade verificada na ocupação dos mesmos.

Os dois tipos formação descritos funcionam regularmente em horário laboral com uma boa taxa de adesão o que, segundo o responsável da área técnica dos RH,

explica-se pelo facto das pessoas desde o princípio terem sido envolvidas numa situação em que há formação para tudo e mais alguma coisa.

Apesar deste comentário, a formação em horário pós-laboral conta com uma fraca participação dos trabalhadores e, por isso, tem sido exígua, como se pode visualizar no quadro 7.18, já que quase 100% das horas dispensadas em formação profissional foram horas não trabalhadas pelos trabalhadores. E o interlocutor prossegue,

na formação pós-laboral temos um maior acompanhamento para se motivar os trabalhadores; doutra forma as desistências são muitas.

Como prática integrada na estratégia da HAME, a formação contínua abrange diversas áreas, com relevância para as acções de formação em línguas, formação de formadores, trabalho em equipa, controlo de qualidade, CEP, fabricação e recuperação. Este tipo de formação, mais do

que a anterior, conta com a participação, quer na sua concepção, quer na sua implementação, de sujeitos externos à HAME, ainda que sob orientação do departamento de RH e exigindo aprovação do(s) departamento(s) responsável(eis) pela população-alvo. Apresenta, frequentemente, um formato estandardizado de catálogo adaptado às necessidades da empresa, ou seja, trata-se de uma formação concebida por uma entidade de formação, mas previamente negociada e aferida em relação às exigências da empresa e características dos trabalhadores. Todavia, é genericamente ministrada no interior da empresa, sendo mais esporádicos os casos em que se recorre a cursos de formação estandardizados de catálogo, ministrados em entidades formativas externas.

Todas as acções de formação são seguidas da emissão, refere o responsável para a área técnica dos RH,

de um certificado de frequência com os conteúdos, cargas horárias e a avaliação⁹⁰ (...) toda a gente tem certificados que lhes pode dar jeito até porque há uma ausência de formação nesta zona.

A grande aposta da HAME na formação profissional do núcleo operacional pode ser uma das razões que justificam que não seja perspectivada pelos responsáveis directos como umas das formas de aprendizagem privilegiadas para colmatar as carências qualificacionais. Senão vejamos.

Nem no domínio de tarefas da maquinação (onde são apontadas, para *um número reduzido de trabalhadores* (responsável directo da unidade funcional de maquinação), as carências de formação técnica e a falta de uma visão do conjunto da empresa e do processo produtivo) nem no domínio de tarefas da montagem (onde as fracas competências relacionais e comportamentais e a dificuldade em trabalhar em equipa assumem maior relevância) os líderes optam por resolvê-las através de soluções formativas formais. Quer para um tipo, quer para outro de carências qualificacionais, privilegia-se uma concepção prática da aprendizagem, isto é, a aprendizagem suportada pelo contacto com o trabalho concreto, baseada na colaboração de toda a equipa, dos colegas de trabalho mais experientes e na ocupação de vários postos de trabalho. No domínio de tarefas da maquinação, o responsável directo visa promover desta forma a aprendizagem relativa a todos os postos de trabalho e ao funcionamento da unidade funcional onde os trabalhadores desenvolvem

⁹⁰ A avaliação dos formandos remete para o processo de verificação da aquisição de saberes pelos formandos numa determinada acção de formação, a partir de uma avaliação sumativa (aplicação de testes escritos) e/ou de uma avaliação do desempenho (instrução de serviço).

actividades. No domínio de tarefas da montagem é a aprendizagem do modo como se trabalha em equipa que se pretende implementar.

Apesar de não privilegiada, a aprendizagem por via da formação formal é encorajada pelos responsáveis directos e proposta aos trabalhadores *sempre que os aspectos técnicos, de organização, de qualidade, de produtividade e segurança o exijam* (responsável de área da unidade de montagem de mola), o que demonstra uma atitude positiva e unânime da hierarquia face à formação formal.

3.3.3. GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

As práticas de remuneração da HAME orientam-se por um duplo princípio de retribuição individual e colectiva, no sentido em que a política salarial da empresa articula a individualização das remunerações por via do mérito individual, das equipas e empresarial com os objectivos de equidade e justiça salarial.

A análise do quadro 7.19 mostra como estes princípios se têm traduzido numa evolução positiva das remunerações.

Quadro 7.19

Remunerações directas e indirectas (total anual)

	1993	1996	1998	1999	2000
Ganho (€)	579.229,06	3.377.944,15	4.648.108,06	4.655.490,27	5.696.700,95
Salário base médio (€)	5.596,82	7.546,41	6.932,37	7.766,6	9.003,47
Remuneração média (€)	7.150,98	10.425,75	10.636,40	10.801,60	13.095,86
Leque salarial líquido	11	9	11,8	7,5	7,9
Leque salarial interpretativo	3	2	3,23	2,6	2
Carga salarial (%)	87,7	46,4	37,5	41,6	40,6
Benefícios sociais per capita (€)^a	855,90	1.215,75	1.093,72	1.067,94	1.620,46
Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com pessoal (%)	4,3	8,2	7,9	6,8	9,2

^a Corresponde às rubricas definidas como “protecção social complementar” do balanço social (Decreto-lei n.º 9/92 I *Série A*. (92.01.22) 439-441).

Da leitura do quadro conclui-se que o crescimento do salário base e da remuneração média auferidos pelos trabalhadores é acompanhado de uma diminuição das disparidades salariais, visível pela tendência de quebra do leque salarial, fundamentalmente líquido. Porém, a carga salarial, ou seja, a quota parte das despesas gerais com pessoal no VAB diminuiu de 1993 para 1996,

tendendo a partir desta altura a estabilizar, o que pode explicar-se por uma confluência de factores, entre os quais o esforço inicial em formação, a saída posterior de alguns quadros a auferirem salários elevados e, mesmo, o crescimento do VAB, particularmente no ano 2000⁹¹.

A remuneração directa fixa do núcleo operacional resulta de uma grelha de classificação salarial própria, concebida internamente na HAME, tendo como critério básico o tipo de funções, isto é, a qualificação dos postos de trabalho. Esta grelha é depois ajustada com base em dois critérios: saberes detidos por via dos diplomas escolares e formativos e competências mobilizadas por via da avaliação do nível de mérito, o que significa nas palavras do director de RH que *os indivíduos podem situar-se num qualquer nível em função do mérito*.

Na grelha de classificação salarial interna actual, a definição dos valores dos salários base são nitidamente superiores (em cerca de 30%) aos salários mínimos estipulados na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial. Acresce ainda a este salário base, as remunerações provenientes dos subsídios definidos no âmbito do CCT sectorial, designadamente os subsídios de alimentação e de turno (incluindo, o trabalho nocturno)⁹², e do trabalho suplementar que são elevados. Veja-se, no quadro 7.19, a diferenciação substancial entre os valores do salário base médio e da remuneração média.

Anualmente, os aumentos salariais tendem a ser aplicados de forma equitativa a todos os trabalhadores, acompanhando a política de rendimentos nacional. Generalizadas a todos os trabalhadores são também as práticas de remuneração indirecta. Estas abrangem diversos tipos de remuneração colectiva sob a forma de recompensas sociais. Entre estas, os trabalhadores da HAME auferem de complementos de remuneração sob a forma de subsídio de transporte, implantado desde 1998, com o valor actual de €2,5 diários, bem como de benefícios sociais nos domínios da saúde e da doença. A empresa dispõe, desde a sua fundação, de um seguro de saúde e doença, extensível a todos os trabalhadores e à sua família directa, que contribui em 80% nos serviços de consultas médicas, exames de diagnóstico e medicamentos. Até 1996, o seguro era aplicado automaticamente a partir do momento de entrada na empresa. A partir desta data, este benefício começa a ser válido após uma permanência de 12 meses na empresa⁹³. As recompensas

⁹¹ Cf. quadro 7.6 no subponto 1.3.1 deste capítulo.

⁹² V. nota de rodapé 83 do capítulo 6. Neste caso, os trabalhadores do turno da tarde (14:00-22:00), poderão deixar de auferir, no futuro, totalmente o acréscimo de retribuição devido por trabalho nocturno entre as 20:00 e as 22:00.

⁹³ Neste domínio, a HAME disponibiliza anualmente a vacinação anti-gripe de forma gratuita.

sociais são consideradas pelos responsáveis directos como uma forma de compensação da política salarial da empresa para completar os valores dos salários base, os quais na sua opinião são inferiores àquilo de que os trabalhadores necessitam para viver. A observação do quadro 7.19 demonstra a importância deste tipo de remunerações na HAME, que apresentam uma tendência de crescimento forte quando aferidas quer por trabalhador, quer quando analisadas do ponto de vista do seu peso nas despesas gerais com pessoal.

Também aqui, como na LUME, *fazer horas* é um sinal de reconhecimento da eficácia dos trabalhadores. Porém, como na HAME, existem outras formas de reconhecimento formal, de carácter material e simbólico, a confiança no desempenho laboral que esta selecção por parte do responsável directo revela, assume uma menor importância para os trabalhadores. Para isto contribui, igualmente, o facto de muitos dos trabalhadores da HAME se ocuparem, como oportunamente se verá, de uma segunda actividade, estando menos disponíveis para o exercício do trabalho suplementar. Por outro lado, com a constituição das equipas de fim-de-semana com o objectivo de reduzir o exercício de trabalho extraordinário para evitar os disfuncionamentos causados pelo direito ao descanso compensatório, o trabalho suplementar tenderá a ser cada vez menos solicitado e reconhecido.

A propósito das formas de reconhecimento do desempenho dos trabalhadores, nenhum dos líderes opta directamente por recompensas monetárias. Preferem as práticas de reconhecimento simbólicas, concretizadas na promoção a funções mais qualificadas ou à ocupação de outros postos de trabalho, o que não deixa de ter repercussões nas primeiras.

A individualização das remunerações manifesta-se em consequência da análise do nível de mérito que, de acordo com os parâmetros já referenciados⁹⁴, dá origem a aumentos salariais anuais individualizados, para além dos aumentos salariais globais. Estas decisões são geralmente aferidas dentro de um contexto grupal, isto é, para o conjunto dos diferentes grupos de trabalhadores operacionais que foram sendo constituídos, na fase de arranque, para se integrarem na empresa e que frequentaram a mesma turma de formação inicial. Deste modo, a individualização das remunerações, resultante da análise do nível de mérito, é igualmente aferida tendo em conta o grupo de pertença no acesso à empresa. E porque estes grupos foram integrados em momentos diferenciados, estava-se em 2000 a proceder a uma equivalência salarial. Para tal, contavam com a participação de alguns trabalhadores que se mostraram activamente envolvidos nesse objectivo,

⁹⁴ Cf. subponto 3.3.1 deste capítulo.

que permitiria que os aumentos salariais gerais e individuais, a partir de então, passassem a ter uma base comum.

Ainda no domínio da individualização das remunerações, agora no âmbito das práticas de remuneração colectivas variáveis, os trabalhadores operacionais auferem de dois tipos de recompensas do desempenho empresarial. Um, traduz-se num prémio individual de retribuição do desempenho anual, que resulta do ganho adicional da empresa⁹⁵. Explica o director de RH que se trata

da atribuição de um prémio em função da taxa de realização dos objectivos. Este prémio é trimestral e é para todos os trabalhadores operacionais. (...) Se nós atingirmos aqueles objectivos, vamos atingir determinados resultados acima (...) e do valor que ficarmos acima do plano, 2/3 são para reinvestimento e 1/3 é para distribuição pelos trabalhadores. Depois 50% do valor do bolo é dividido em parte igual por cabeça, a outra parte é variável em função do ordenado e ponderado com o absentismo. Fazemos isto trimestralmente e no final do ano fazemos isto para o global do ano todo, (...), analisamos o que foi ganho adicional ao plano e aí determinamos qual é o prémio. Vamos descontar no prémio o que já foi distribuído e o que sobrar vamos distribuir no final do ano por toda a gente. Ou seja, o prémio global⁹⁶ resulta de um cálculo que multiplica o terço do ganho adicional pela taxa de realização dos objectivos. É a partir dele que se calcula o prémio individual⁹⁷, ponderado pelo salário base e pela taxa de presenças.

O outro tipo de recompensa do desempenho empresarial é um prémio de mérito colectivo, que esteve ligado no ano 2000 ao projecto “POLAR”. Foi atribuído no “Dia da Família” por votação dos familiares dos trabalhadores que avaliaram os diferentes centros de custos em função dos *itens* “limpeza” e “arrumação” de orientação do projecto. Mais uma vez, a criação de mecanismo de identificação dos trabalhadores com a empresa é notória, agora pelo próprio envolvimento das famílias nas práticas de remuneração. As práticas de remuneração da empresa são, genericamente, consideradas favoráveis, mesmo para os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem que auferem níveis remuneratórios mais baixos, comentando um destes

tenho de dar valor a este trabalho, isto é um trabalhinho, não é doloroso, nem cansativo. É um trabalhinho, é um trabalho ligeiro, mas que tem muita importância para o produto. Estou sentada todo o dia. Só é monótono, mas tenho

⁹⁵ É calculado a partir da diferença entre resultados líquidos obtidos e resultados líquidos previstos.

⁹⁶ O prémio global é calculado multiplicando 1/3 do ganho adicional pela taxa de realização dos objectivos (instrução de serviço).

⁹⁷ O prémio individual é calculado somando 50% do valor total do prémio global com 50% do valor total do prémio global indexado ao salário base, ponderado pela taxa de presenças (instrução de serviço).

de lhe dar valor, até porque ganho mais que os meus pais. Eles aqui pagam mais a nós do que aos engenheiros (entrevistado n.º 54),

revelando um sentimento de justiça e equidade remuneratória invulgar entre os trabalhadores do núcleo operacional da indústria nacional.

3.3.4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA PARTICIPAÇÃO

A riqueza e a informalidade que pautam o subsistema de comunicação da HAME é uma característica peculiar da empresa.

A produção de informação, a sua partilha e a troca de comunicação entre os diferentes trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos da empresa é intensa. Processa-se em vários sentidos quer ascendente (de níveis hierárquicos inferiores para superiores), quer descendente (de níveis hierárquicos superiores para inferiores) e, particularmente, de forma transversal e lateral entre departamentos e unidades funcionais, no interior dos mesmos, entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico e de níveis hierárquicos diferentes, o que se traduz em modalidades de comunicação plurais, de carácter interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional, em contextos formais e informais. Saliente-se que os fluxos de informação formais e informais tendem a sobrepor-se e a substituir-se, sendo equiparáveis em termos da sua intensidade. E apesar do ambiente informal em que se processam as trocas verbais de informação, no tratamento pessoal faz-se uso dos títulos académicos, o que, por si só, não parece constituir qualquer barreira à comunicação, como se pode constatar por confronto com o que se passa na LUME.

A comunicação interpessoal informal acontece a todo o momento decorrente da liberdade de apropriação do espaço e de gestão do tempo de trabalho. É comum encontrar-se 3 ou 4 trabalhadores de uma mesma célula ou de diferentes células produtivas a conversarem; é igualmente vulgar os trabalhadores ausentarem-se do seu posto de trabalho e da sua célula em períodos mortos e reunirem-se junto às máquinas de alimentação e bebidas existentes na fábrica; a permissão de fumar, receber telefonemas particulares – por via dos telemóveis pessoais ou pelos telefones comuns que estão distribuídos pela fábrica – e de fazer uma refeição ligeira no espaço de trabalho, cria um ambiente propício à comunicação informal verbal.

As comunicações grupais, intergrupais e organizacionais encontram um espaço privilegiado de concretização nas reuniões. As reuniões de carácter regular são tão frequentes quanto as

reuniões casuais realizadas em função das necessidades de momento. As primeiras são uma prática já antiga e remontam à gestão sul-americana da HAME. Entre elas, destaca-se uma reunião anual, outra trimestral e uma reunião diária transversal. Nesta última, participam os responsáveis máximos dos departamentos directamente envolvidos na fabricação, ou seja, engenharia, qualidade, manutenção e produção, os responsáveis por cada uma das células produtivas e os coordenadores de turno, e nela se discutem, reflectem e tomam decisões acerca dos problemas colocados pelos diferentes departamentos e células produtivas. Nas reuniões trimestrais, participam o director geral-administrador, os responsáveis pelas células produtivas e os trabalhadores. São suportadas pela informação decorrente da medição dos objectivos trimestrais, a partir dos quais se define o prémio individual de retribuição do desempenho anual e organizadas por turnos, com o objectivo de informar acerca dos resultados atingidos e dos objectivos definidos para o trimestre seguinte, de modo a dar-se cumprimento aos objectivos anuais da empresa. Questionados sobre estas reuniões, os trabalhadores manifestam-se positivamente. Participam intensamente nas mesmas, demonstrando-se habituados a serem confrontados com os resultados atingidos, como se depreende do seguinte depoimento:

gosto dele [director geral], faz-nos pensar no que diz, não é directo, conta histórias que se passaram para nos pôr a pensar no que se passa aqui dentro da empresa. Fala sobre produtividade e qualidade, diz quanto estamos a produzir, no que é que estamos a falbar e para, se tivermos algum problema, falarmos logo com ele (...), muitas vezes falamos demais, sobre coisas que até não interessam (entrevistado n.º 2).

A reunião anual assume, tal como as anteriores, um conteúdo estratégico e gestor, estando isenta de conteúdos funcionais, e fortemente vinculada por um conteúdo social no sentido de promoção da integração dos trabalhadores. Isto é, surge no fim do ano,

muito próximo do Natal. No último dia de trabalho antes do Natal, todos os trabalhadores no final do horário passam pelo restaurante social onde a administração deseja as Boas Festas a todos os trabalhadores, faz um resumo breve do que foi o ano, estabelece mais ou menos as grandes linhas do próximo ano (...) É entregue a todos os trabalhadores uma agenda que serve fundamentalmente para suportar as informações sobre as directrizes e objectivos para o futuro⁹⁸, explica o director de RH.

⁹⁸ Trata-se de um documento onde se define a visão, a missão e os objectivos da HAME, bem como os valores da empresa e o calendário dos feriados, férias e pontes.

As reuniões casuais, particularmente orientadas para a transmissão de conteúdos funcionais, são também frequentes no interior de cada centro de custos ou de cada célula produtiva, como nos demonstra o líder do centro de custos de montagem:

quando necessário reunimos, paramos a célula por ¼ de hora, meia hora e conversamos, ouvimos a opinião delas. (...). Pode ser para várias coisas. Para usarem o equipamento de segurança, para chamar a atenção de um erro, para resolvermos qualquer coisa. Elas conhecem melhor do que qualquer outra pessoa o porquê dos problemas. Perguntamos quais acham que são as medidas que devemos tomar e falamos sobre os assuntos. Combinamos como vamos fazer daqui para a frente.

Outras reuniões, de carácter pontual, ocorrem por motivos de mudanças internas com objectivos de esclarecimento dos trabalhadores. Foi o que aconteceu com a criação dos centros de custos, em que os líderes reuniram com os trabalhadores para lhes participarem os novos princípios de organização e de gestão ou quando se introduziram nas células de maquinação os painéis electrónicos de controlo do desempenho.

É no quadro de uma comunicação oral intensa, em contextos formais e informais, que se pode encontrar uma das possíveis explicações para o já referido insucesso das acções de interrogação formais consubstanciadas no projecto “sugestões de melhoria”. De facto, quer a organização do trabalho, quer os modelos de gestão confluem para um espaço que fisicamente também é aberto, confluindo na facilitação das interacções directas e da comunicação verbal.

A empresa dispõe ainda de duas funções principais, especificamente orientadas para a recolha, tratamento e produção da informação de carácter estratégico de apoio à gestão: o planeamento estratégico e o sistema de informação para a gestão, que assumem, na terminologia de Mintzberg, a forma de “centros nevrálgicos” (1995, p. 73). Produzem-se no seu âmbito relatórios informativos diversos com uma componente editorial atractiva que integra gráficos e tabelas, alguns dos quais são afixados em placares bem visíveis situados num espaço central da fábrica, recentemente apelidado de praça da comunicação, outrora designado de avenida da qualidade. Integram informação diversa: (i) indicadores relativos à capacidade do produto⁹⁹, à qualidade¹⁰⁰ e aos níveis de satisfação de cada um dos seus clientes externos; (ii) mapas de reclamações relativos a cada custo, com resultados aferidos semanal e mensalmente por tipo de

⁹⁹ Relativos ao refugo da produção, à evolução mensal do refugo, ao refugo geral por centro de custos e às reclamações do mercado europeu (instrução operacional).

¹⁰⁰ Relativos a reclamações, monitorização e auditorias em processo, justificações para os desvios emitidos (instrução operacional).

produto, em que a análise de cada uma das semanas resulta num *score* com contribuições diferentes para a aferição do mês e ao qual corresponde a cor vermelha, amarela ou verde, cujo significado é, respectivamente, de reclamação sem precedentes, alerta ou ausência de reclamações ou de alertas (instrução de serviço); (iii) informações para a produção, nomeadamente sugestões para a redução do refugo propostas pelo grupo de combate ao refugo e ao retrabalho ou relativas a resultados produtivos inéditos¹⁰¹; (iv) informações sobre os RH, nomeadamente acidentes de trabalho, processos de contratação em curso, tabelão da formação.

Em dois pontos centrais da fábrica, encontram-se os suportes que contêm os documentos a serem preenchidos para efeitos do controlo do processo de fabrico. Os trabalhadores servem-se destes documentos autonomamente no seu quotidiano de trabalho e quando, numa utilização, se deparam com o número mínimo de documentos no suporte, fotocopiam os documentos em falha de modo a reporem o material que deve estar sempre disponível.

Cada centro de custos dispõe ainda de vários placares onde se encontra afixada a informação específica relativa aos trabalhadores constitutivos das equipas de trabalho e ao tipo de produtos produzidos, bem como informação sobre os planos de entrada em produção, a capacidade das máquinas e do processo¹⁰², a análise da produção e da qualidade com indicadores diversos¹⁰³ sempre baseados em objectivos semanais pré-definidos, respectivos desvios e resultados positivos ou negativos atingidos, novamente associados a uma classificação simbolicamente representada por uma cor. A informação do projecto POLAR, nomeadamente o folheto informativo e algumas fotografias ilustrativas do projecto, bem como dos trabalhadores que integram o centro de custos vencedor segundo avaliação realizada no dia aberto à família, encontra-se afixada em algumas células produtivas.

Para além desta informação específica de cada domínio de tarefas, predominantemente de conteúdo gestor, e daquela transmitida anualmente de conteúdo estratégico, os trabalhadores têm acesso a informação funcional. No domínio de tarefas da maquinação, a informação funcional assume um duplo carácter individual e colectivo. Da primeira, constam

¹⁰¹ Um exemplo ilustrativo: dia histórico no produto K em 07.02.2000: produção sem refugo (nota da organização).

¹⁰² Relativa ao tipo de máquinas, às características testadas e modos de recolha da amostragem para efeitos do teste de verificação (instrução operacional).

¹⁰³ Designadamente, atendimento ao cliente, produtividade, causas da perda da produtividade, refugo, seus custos e acções imediatas de combate ao refugo (instrução operacional).

fundamentalmente a rota de fabrico, o desenho técnico e as normas de produção, bem como todas as normas de regulamentação da actividade de trabalho localizadas nos postos de normas e ainda o plano de rotatividade. Na segunda, integram-se, particularmente, as informações relativas ao funcionamento específico da máquina com que operam.

A informação, quer específica, quer funcional, é mais restrita no âmbito do domínio de tarefas da montagem, dado o conteúdo da actividade de trabalho que se caracteriza por uma menor manipulação de equipamento técnico, excluindo-se todas aquelas análises informacionais relativas ao mesmo. A informação funcional disponível assume apenas um carácter colectivo, isto é, não existe informação individualizada por posto de trabalho.

A comunicação interna é uma fonte de preocupação da empresa na medida em que como explica o director de RH,

nós temos como princípio orientador que os trabalhadores não devem receber informação sobre a empresa no exterior, devem-na receber interiormente. Daí que se a empresa for publicar um anúncio, esse anúncio é previamente divulgado internamente. (...) A informação geral da empresa, digamos, oficial, é feita através de ordens de serviço e através de informações de serviço. É uma ordem de serviço se tiver carácter de regulamentação. É uma informação de serviço se tiver um carácter meramente informativo. Esta informação atinge toda a gente. Por exemplo, agora terminou o prazo de entrega do IRS. Nós em Janeiro fizemos uma informação de serviço a lembrar todos os trabalhadores que até ao dia 15 de Março devem entregar a declaração do modelo 1. (...) Saiu há pouco tempo a nova lei da maternidade e paternidade. Aí já não fizemos uma informação, fizemos uma ordem de serviços. Porquê? Porque nós temos regras de ausência de trabalho e então, como saiu uma lei que vai alterar estas regras, fizemos uma ordem de serviço exactamente para alterar a lei que tínhamos em função das novas alterações.

A HAME procura ser clara e objectiva com os trabalhadores no que se refere a toda a informação, mas particularmente em relação àquela que os envolve directamente e que é do seu interesse. Toda a informação produzida sobre os trabalhadores é-lhes comunicada oficialmente – é o caso da avaliação do desempenho, cujos resultados, apesar de serem conhecidos e discutidos com os trabalhadores na conversa que estabelecem com o responsável directo, lhes são enviados, por escrito, para as suas residências.

Assim sendo, apesar de se tratar de um modelo comunicacional onde a troca oral de informações é privilegiada, a informação em suporte de papel não deixa de ser igualmente intensa. Os suportes informáticos são pouco utilizados no que se refere às trocas informativas onde participa o núcleo operacional, porém são ferramentas comumente usadas pelos restantes níveis hierárquicos da empresa.

A abertura que caracteriza o modelo comunicacional interno da HAME manifesta-se na organização do próprio espaço físico da fábrica. É um espaço amplo, não existindo no seu seio lugares fechados para reuniões ou para funções de apoio. Todas as funções de suporte à produção funcionam em espaços abertos facilmente permeáveis, com excepção de um ou outro laboratório de metrologia e física ou do gabinete amplo onde se encontram todos os líderes dos centros de custos, os coordenadores de turno, o director de produção e o director geral. Estes espaços desenvolvem-se no mesmo piso da fábrica e são frequentados pelos trabalhadores do núcleo operacional que os utilizam de acordo com as suas necessidades funcionais, sem necessidade de autorização. Apenas os gabinetes das funções indirectas se situam no piso superior, em espaço amplo, com divisórias abertas e apenas duas salas fechadas. O espaço físico destinado às actividades sociais da empresa situa-se fora do edifício principal de forma a permitir, como explica o director de RH, *alguns momentos de ruptura*. Restaurante, bar, sede do clube da empresa, caixa multibanco, telefones, gabinetes médicos e salas de formação fazem parte deste complexo social ajardinado, usado diariamente pelos trabalhadores.

As acções de confraternização, meio de comunicação por excelência para os conteúdos sociais, são muito frequentes. Constituem exemplos deste tipo de acções, o almoço anual; o dia aberto à família; o clube recreativo e desportivo, que organiza com regularidade actividades lúdicas e desportivas – praticadas com equipamento fornecido pela HAME¹⁰⁴ –; as sessões de entrega de prémios, que contam com uma grande adesão por parte dos trabalhadores.

O clima amistoso vivido na HAME traduz-se no modo de acolhimento que promove para visitas institucionais externas, as quais são recebidas com mensagens de boas vindas afixadas na entrada principal da empresa.

3.4. OS MODELOS DE GESTÃO DIRECTA DOS CENTROS DE CUSTOS EM FOCO

A abordagem, agora proposta, acerca dos modelos de gestão imperantes em cada um dos centros de custo em análise centra-se, particularmente, nas opiniões e representações expressas pelos seus líderes ou responsáveis directos. A actuação destes no domínio das práticas de gestão dos RH dos subsistemas analisados nos pontos anteriores não demonstrou diferenciações de fundo nas suas acções. Significa que as orientações organizacionais e gestionárias gerais tendem a

¹⁰⁴ Nomeadamente, camisolas, guarda-chuvas e bonés.

sobrepôr-se, uniformizando os modelos de gestão directa, com uma ou outra excepção. Entre estas, destaca-se a forma como os líderes lidam e se mobilizam face aos problemas que afectam os RH do seu centro de custos. A insatisfação e a desmotivação fazem-se sentir no seio do centro de custos da montagem de componentes e a instabilidade do emprego no centro de custos da montagem de peças de reposição, actuando-se, no primeiro caso, de uma forma menos interventiva e despreocupada e, no segundo, de forma esclarecida e preventiva.

No mesmo sentido se posicionam as variáveis relativas aos perfis socioprofissionais, isto é, pode afirmar-se, com algumas precauções decorrentes do comportamento da variável formação profissional frequentada, que não se verificam relações fortes entre aqueles perfis e os modelos de gestão directa. Ou seja, apesar de aqueles assumirem características diferenciadas, manifestas, fundamentalmente, entre os líderes dos dois domínios de tarefas em análise, não se traduzem em modelos de gestão nitidamente distintos. Mais uma vez, as estruturas organizacionais e gestionárias parecem impor-se no sentido da homogeneização dos modelos de gestão directa, atenuando possíveis diferenciações resultantes de perfis socioprofissionais distintos entre os líderes do domínio de tarefas da montagem e a líder do domínio de tarefas da maquinação. Os primeiros apresentam um perfil próximo – integram-se na empresa desde a sua fundação, são detentores de um diploma escolar do antigo ensino industrial e têm idades compreendidas entre os 38 e os 45 anos; a segunda, é bastante mais jovem e acedeu mais recentemente à empresa (há cerca de 6 anos) por via de um estágio profissional universitário em Engenharia e Gestão Industrial.

Genericamente, os modelos de gestão praticados pelos três líderes apresentam características que os aproximam de um modelo flexível. Assumem, fundamentalmente, o papel de facilitadores e animadores das suas equipas de trabalho, procuram vias para as envolverem nos objectivos do centro de custos que lideram e para incentivar cada trabalhador a contribuir para esses resultados; os trabalhadores integrados nas equipas assumem as actividades de trabalho de forma autónoma e responsável. O responsável directo fica liberto para se dedicar às tarefas de gestão e de planeamento das actividades dos centros de custos, às relações com outros centros de custos, bem como para colaborar na gestão táctica e, mesmo, estratégica da HAME. As funções tradicionais de controlador e disciplinador dos desempenhos e comportamentos das equipas de trabalho são relegadas para segundo plano. Vale a pena notar que a orientação flexível dos modelos de gestão é mais visível nas práticas de gestão dos RH, opiniões e representações

adoptadas pelos líderes dos centros de custos da maquinação e da montagem de peças de reposição, do que no modelo de gestão do centro de custos da montagem de componentes. É neste sentido que se considera que a variável formação profissional frequentada no seio da empresa pode assumir algum valor explicativo dos modelos de gestão. Isto é, o líder do centro de custos de montagem de componentes foi o que frequentou menor número de modalidades de formação¹⁰⁵ e, paralelamente, o que apresenta maior propensão para a prática de um modelo de gestão menos flexível. Os líderes dos centros de custos da maquinação e de montagem de peças de reposição apresentam ambos uma experiência formativa¹⁰⁶ mais ampla, adoptando, igualmente, modelos de gestão de cariz mais flexível. Assim sendo, o primeiro foi classificado de um modelo de gestão híbrido, de modo a dar-se conta dos afastamentos em relação ao tipo puro de modelo flexível. Centre-se, em primeiro lugar, a análise nos desvios, para depois se reterem as características comuns apontadas.

Os domínios sobre os quais se manifestam os desfasamentos mais fortes em relação ao modelo de gestão flexível remetem quer para as capacidades exigidas aos trabalhadores e para as imprescindíveis ao desempenho laboral, quer para a avaliação das competências que consideram mais importantes para o seu desempenho.

Assim, o responsável directo do centro de custos da montagem de componentes é o único a apontar, como exigências requeridas para o desempenho laboral dos seus trabalhadores, capacidades nitidamente conotadas com os modelos rígidos de trabalho, designadamente as capacidades para realizar tarefas simples e repetitivas, para cumprir tarefas definidas e prescritas e a detenção de conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que realizam. Pelo contrário, os outros dois responsáveis directos apontam para capacidades opostas associadas aos modelos flexíveis, respectivamente, as capacidades para realizar tarefas variadas e complexas, as capacidades de iniciativa, de tomar decisões e de assumir responsabilidades e a posse de

¹⁰⁵ Participaram em 2 actividades formativas até ao momento: participação em grupos de resolução de problemas; formação.

¹⁰⁶ O primeiro frequentou 5 actividades formativas até ao momento: consultor interno; participação em grupos de resolução de problemas; participação na instalação e arranque de novos projectos; leitura de revistas profissionais ou publicações específicas; produção de manuais pedagógicos para cursos de formação interna. O segundo frequentou 8: visitas a outras fábricas associadas do grupo no estrangeiro; participação na instalação e arranque de novos projectos; formador; participação em grupos de resolução de problemas; realização de um projecto e sua implementação; formação profissional; frequência de feiras/exposições.

conhecimentos alargados à célula e à fábrica, para além das actividades de trabalho particulares a que estão afectos.

Para lá das oposições, os três líderes são unânimes quanto à importância detida pelas capacidades de autocontrolo, de identificar e resolver problemas, de trabalhar em equipa, de comunicação e de coordenação e de adaptação à mudança, o que aponta para uma preferência maioritária dos responsáveis directos pelas capacidades associadas aos modelos flexíveis de produção.

Ainda neste domínio, quando se solicitam as três capacidades imprescindíveis ao bom desempenho dos subordinados, é novamente singular a posição assumida pelo responsável directo da unidade de montagem de componentes que inclui nelas a capacidade para realizar tarefas simples e repetitivas, claramente indicativa de um modelo rígido de trabalho. Por contraposição, os responsáveis do domínio de tarefas da maquinação e da montagem de peças de reposição aproximam-se entre si, ao darem primazia à capacidade de trabalhar com autonomia e de tomar iniciativa. As restantes capacidades privilegiadas pelos três responsáveis directos apontam para características de modelos de trabalho flexíveis, ocupando um lugar central, porque unânime entre todos, a capacidade de comunicar, coordenar e de trabalhar em equipa.

A tendência para um modelo de gestão menos flexível, por parte do responsável da montagem de componentes, é novamente acentuada quando este privilegia a capacidade de impor disciplina e respeito como uma das competências mais importantes para o exercício da sua função. Esta é uma característica claramente relacionada com os modelos de gestão clássicos e rígidos, orientados para a supervisão do trabalho (Blake; Mouton, 1964) e para um controlo e gestão disciplinar dos desempenhos da equipa de trabalho. Em consonância com este tipo de exercício da função, este é o líder que mais orienta a sua função para o interior da respectiva unidade e que mais a considera autocentrada em si mesmo, ao privilegiar, respectivamente, a capacidade de liderança e dinamização do grupo e a sua experiência profissional. De facto, os restantes responsáveis tendem a favorecer igualmente o seu papel interno de líder e dinamizador da equipa, não excluindo, porém, uma função de gestão das fronteiras, ao destacarem, por exemplo, a capacidade de resolução de problemas.

O modelo de gestão híbrido destaca-se dos restantes, quando o seu responsável directo ignora, frequentemente, a concepção social de homem, ignorando as expectativas pessoais e profissionais dos trabalhadores que coordena. Atente-se ao seguinte conflito funcional pouco

frequente nos outros centros de custos da HAME: os trabalhadores reclamam um armário para melhorarem a organização da unidade funcional, o que demonstra uma forma de apropriação da organização física do espaço de trabalho que, todavia, é desprezada pelo líder. Este, não lhe atribuindo qualquer importância funcional, ignora uma solicitação de fácil resolução, não atendendo às necessidades organizativas dos trabalhadores, apesar de lhes exigir no seu desempenho capacidade de organização do trabalho.

As diferenciações entre líderes esbatem-se nos restantes domínios dos modelos de gestão.

No que se refere à responsabilidade pelo desempenho dos centros de custos que lideram, as justificações centradas na organização e nos RH coexistem nas respostas dos responsáveis directos, ainda que apontem para factores diferenciados: a organização do trabalho e a estrutura organizativa, no domínio organizacional; as competências técnicas, a motivação e empenhamento dos trabalhadores, no domínio dos RH.

A influência das mudanças organizacionais nos centros de custos é perspectivada, pelos responsáveis directos, de forma positiva de acordo com as linhas de orientação dos modelos de gestão flexíveis. Manifestam assim uma cultura de adesão à mudança, na medida em que consideram que aquelas contribuem para melhorar a forma como se organiza o trabalho, as condições de exercício do mesmo, o desempenho dos trabalhadores, a qualidade e a produtividade. Rotulam-nas como responsáveis pela melhoria do ambiente e pelas oportunidades de aprendizagem, definindo-as como situações imprescindíveis.

Os responsáveis directos encontram-se igualmente de acordo quanto aos valores que orientam a gestão da empresa. Tratam-se maioritariamente de valores consentâneos com um modelo flexível de organização e de gestão, ao privilegiarem a qualidade, o trabalho em grupo, a inovação e crescimento e a liderança participativa. A excepção ao modelo flexível predominante verifica-se quando postulam que a HAME promove os processos e os resultados em detrimento do desenvolvimento dos RH, valores estes característicos de uma filosofia de gestão mais clássica.

4. O RETRATO SOCIODEMOGRÁFICO E DE CLASSE DOS TRABALHADORES DA HAME

Os 30 trabalhadores entrevistados na HAME repartem-se entre 18 (60,0%) indivíduos do sexo masculino a exercerem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação e 12 (40,0%) do sexo feminino afectos ao domínio de tarefas da montagem.

Trata-se de uma população bastante jovem com uma média etária de 28,3 anos de idade, em que 9 (30,0%) trabalhadores apresentam idades compreendidas entre os 22 e os 25 anos. É residual o número de trabalhadores que ultrapassam os 35 anos de idade, situando-se predominantemente (19 – 63,3% – trabalhadores) no escalão etário entre os 26 e os 35 anos.

Maioritariamente casados (20 – 66,7% – trabalhadores), apresentam famílias nucleares reduzidas, com 1 ou 2 filhos, em que 11 (36,7%) trabalhadores apenas detêm 1 descendente. É significativo o número de trabalhadores solteiros (9 – 30,0%) e sem descendentes (14 – 46,7%). Residem, predominantemente, no distrito de Coimbra, mais concretamente na bacia de emprego onde se localiza a HAME composta pelos concelhos de Anadia – Cantanhede – Mealhada – Mira¹⁰⁷ (Pereira, 1997). Com excepção deste último concelho, onde não reside nenhum trabalhador, nos restantes habitam 80,0% dos trabalhadores entrevistados. Saliente-se, ainda, que 4 trabalhadores residem em Montemor-o-Velho, concelho integrado noutra bacia de emprego e situado a cerca de 25 km da HAME. Entre os que habitam fora da bacia de emprego da HAME, existe uma prática de partilha do meio de transporte particular nas deslocações casa/trabalho. Esta só é possível na medida em que, apesar da regra de rotatividade do trabalho por turnos, os trabalhadores podem gerir livremente o seu horário de trabalho, procedendo entre eles à troca de turnos de trabalho sempre que lhes é favorável.

A bacia de emprego em causa caracteriza-se por uma estrutura produtiva fortemente marcada pelos sectores primário e terciário. O primeiro, embora não seja o mais representativo, ocupa 28,4% do emprego e o segundo 38,0%. O emprego industrial ocupa 33,6% da população activa¹⁰⁸. A diversificação da estrutura produtiva da bacia de emprego reflecte-se nas situações de emprego externas detidas pelos trabalhadores antes de ingressarem na HAME, e nas suas actividades complementares, assunto que se retomará posteriormente, bem como na situação socioprofissional e de classe dos pais e dos cônjuges. A análise do

¹⁰⁷ A partir da informação dos censos de 1991 sobre as deslocações pendulares, Pereira estabelece 40 bacias de emprego no território português do continente, como uma tentativa de dar uma expressão empírica e operacional ao conceito de mercados locais de trabalho (1997, p. 20).

¹⁰⁸ Fonte: Censos de 1991 (in Pereira, 1991: 41).

quadro 7.20 revela uma certa heterogeneidade da situação socioprofissional vivida entre as gerações em análise, ainda que associada a fortes regularidades.

Constata-se que a quase totalidade dos pais dos trabalhadores apresentam-se em actividade no mercado de trabalho, exercendo a sua profissão maioritariamente por conta de outrem. Todavia, aproximadamente 1/3 ocupa uma situação na profissão de trabalhador por conta própria, com ou sem empregados. As mães caracterizam-se, igualmente na sua maioria, pelo exercício de uma profissão, ainda que a ocupação com as tarefas domésticas assumam uma expressividade importante. Tal como os pais, também as mães exercem a sua profissão por conta de outrem, sendo menor o número das que a exercem por conta própria. É ainda relevante a parcela de mães que desenvolvem a sua actividade profissional em empreendimento familiar não remunerado, situação esta frequentemente associada a cônjuges trabalhadores por conta própria (quadro 7.20).

Quadro 7.20

Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados

	Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Condição perante o trabalho						
Exerce uma profissão	26	86,7	19	63,3	17	85,0
Ocupa-se das tarefas domésticas	0	-	9	30,0	0	-
Desempregado	0	-	2	6,7	3	15,0
Reformado	4	13,3	0	-	0	-
Total	30	100,0	30	100,0	20	100,0
Situação na profissão						
Trabalhador por conta própria com empregados	3	10,0	0	-	0	-
Trabalhador por conta própria sem empregados	6	20,0	4	21,1	2	11,8
Trabalhador independente	0	-	0	-	1	5,9
Trabalhador por conta de outrem	21	70,0	9	47,4	13	76,5
Trabalhador familiar não remunerado	0	-	6	31,6	0	-
Trabalhador familiar remunerado	0	-	0	-	1	5,9
Total	30	100,0	19	100,0	17	100,0
Profissão^a						
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	5	16,7	4	19,0	0	-
Especialista das profissões intelectuais e científicas	1	3,3	0	-	1	5,9
Técnicos e profissionais de nível intermédio	0	-	0	-	2	11,8
Pessoal administrativo e similar	3	10,0	2	9,5	6	35,3
Pessoal dos serviços e vendedores	2	6,7	1	4,8	1	5,0
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e das pescas	2	6,7	6	28,6	0	-
Operários, artífices e trabalhadores similares	10	33,3	3	14,3	6	35,3
Operadores de instalações e máquinas	4	13,3	1	4,8	1	5,9
Trabalhadores não qualificados	3	10,0	4	19,0	1	5,9
Total	30	100,0	19	100,0	17	100,0

^a Segundo terminologia da classificação nacional das profissões (IEFP, 1994).

Quanto à profissão que os seus pais exercem, a diversificação mantém-se, destacando-se dois grupos: os operários e os quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa. Esta heterogeneidade é igualmente visível para as mães, que se distribuem, por ordem decrescente de importância, pelas profissões de agricultoras, de quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa e de trabalhadores não qualificados (quadro 7.20).

Se se associar as informações relativas à situação na profissão e à profissão encontra-se um reflexo da estrutura sectorial da bacia de emprego, onde os sectores primário e terciário assumem uma importância não negligenciável. Isto é, apesar da importância do assalariamento na indústria se revelar uma tendência marcante, assume destaque o exercício profissional por conta própria ou em empreendimento familiar não remunerado, fundamentalmente no pequeno comércio e na agricultura.

Para os cônjuges a situação é, de um modo geral, idêntica à descrita, com alguns matizes, particularmente ao nível da profissão, por motivos possivelmente relacionados quer com a divisão sexual do trabalho, quer com o nível de escolaridade ligeiramente mais elevado detido por estes sujeitos (quadro 7.22). A profissão de operários, artífices e trabalhadores similares ocupa um lugar modal *ex aequo* com a do pessoal administrativo e similares. Uma minoria de cônjuges integra-se nos especialistas das profissões intelectuais e científicas e nos técnicos e profissionais de nível intermédio, o que é indicativo de uma melhoria dos níveis habilitacionais e da possibilidade de mobilidade que conferem aos seus titulares no mercado de trabalho, para além de serem profissões caracterizadas por elevados recursos qualificacionais, organizacionais e simbólicos (Gonçalves; Parente; Veloso, 2001, p. 71). O assalariamento caracteriza a situação profissional dos cônjuges. Contudo, nesta população uma nova situação na profissão aparece: a de trabalhadores independentes. Apesar da incidência muito residual desta categoria, indicia o surgimento de novos estatutos profissionais que caracterizam situações profissionais em proliferação, decorrentes das medidas de flexibilização do mercado de trabalho.

A partir desta informação é possível determinar a classe social dos trabalhadores e seus cônjuges (classe social da família) e da sua família de origem, com o intuito de analisar a trajectória de classe dos trabalhadores da HAME e a sua mobilidade intergeracional.

Constata-se, desde logo, que todos os trabalhadores pertencem à classe dos operários, enquanto os cônjuges (20 – 66,7% – indivíduos) se distribuem equitativamente entre as classes dos operários e dos EE, ambas com 7 (35,0%) sujeitos, e as dos trabalhadores independentes (II) e PTE, cada uma com 3 (15,0%) indivíduos. Deste modo, e como se pode observar no quadro 7.21, o lugar de classe social de família mais expressivo é o de operário (17 – 56,7% –

trabalhadores), seguido dos AEpl (7 – 23,3% – trabalhadores). Menos importantes, mas igualmente significativos por representarem uma situação de mobilidade social ascensional por via matrimonial, são os lugares de classe de família de PTE e de TIpl, que representam, respectivamente, 3 (10,0%) e 2 (66%) famílias.

Traçando o perfil de evolução da trajectória de classe de família em relação à classe social de origem sistematizado no quadro seguinte, verifica-se que, na sua maioria, as famílias actuais são oriundas de lugares de classe do operariado, dos EDL e dos EE. Uma análise mais detalhada permite perceber que das 17 (56,7%) famílias pertencentes ao operariado, 13,3% são igualmente oriundas dessa classe, o que demonstra uma situação muito ténue de reprodução social dos lugares de classe. As restantes famílias operárias caracterizam-se, essencialmente, por uma ausência de mobilidade face aos pais, dado serem originários dos AI, dos AIpl¹⁰⁹, dos EE e dos AEpl (7 – 23,3% – indivíduos).

Por outro lado, é relevante o número de famílias actuais operárias originárias de EDL. Se a estas se acrescer as que têm como classe de origem os PTE, está-se face a um conjunto de 6 (20,0%) trabalhadores que se caracterizam por processos significativos de mobilidade descendente em relação à sua classe de origem, o que se deve à passagem, quer de uma situação económica de patronato para a de assalariamento, quer de um estatuto socialmente reconhecido para um outro menos valorizado (quadro 7.21).

O quadro mostra ainda que em situação de mobilidade ascendente estão as famílias dos PTE e dos TIpl oriundos dos AIpl, dos EE e dos operários.

¹⁰⁹ Para efeitos de avaliação da mobilidade de classes intergeracional, considera-se uma trajectória ausente de mobilidade nos casos em que a classe da família de origem é de agricultores independentes ou de agricultores independentes pluriactivos, na medida em que apesar de se tratarem de famílias detentoras de propriedade privada, detêm apenas pequenas parcelas de terra, cujos rendimentos, frequentemente sob a forma de géneros, se destinam à subsistência familiar, não havendo lugar a uma remuneração ou a uma qualquer contrapartida pecuniária.

Quadro 7.21

Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família

Classe social de origem	Classe social de família							
	EDL		PTE		O		AEpl	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
EDL	1	3,3	0	-	5	16,7	1	3,3
PTE	0	-	0	-	1	3,3	0	-
TIpl	0	-	1	3,3	0	-	1	3,3
AI	0	-	0	-	1	3,3	0	-
AIpl	1	3,3	0	-	2	6,7	0	-
EE	0	-	1	3,3	3	10,0	1	3,3
O	1	3,3	1	3,3	4	13,3	2	6,7
AEpl	0	-	0	-	1	3,3	2	6,7
Total	3	9,9	3	9,9	17	56,6	7	23,3

N = 30

EDL	Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais		Mobilidade ascendente
PTE	Profissionais Técnicos de Enquadramento		Mobilidade descendente
TIpl	Trabalhadores Independentes Pluriactivos		Reprodução social
AI	Agricultores Independentes		
AIpl	Agricultores Independentes Pluriactivos		
EE	Empregados Executantes		
O	Operários		
AEpl	Assalariados Executantes Pluriactivos		

Centrando a atenção no nível de escolaridade dos trabalhadores da HAME e dos seus familiares, verifica-se que as habilitações adquiridas por estes sujeitos são, de um modo geral, mais elevadas do que as encontradas na LUME. Os trabalhadores da HAME e os seus cônjuges possuem níveis habilitacionais posicionados entre o segundo ciclo e o ensino secundário, situando-se o valor modal, respectivamente, no terceiro ciclo e ensino secundário, (quadro 7.22).

A observação do quadro 7.22 demonstra que, de alguma forma, se está face a uma população atípica face às características habilitacionais dos trabalhadores que compõem o tecido industrial português, em que tendem a predominar os diplomas escolares do primeiro e segundo ciclos¹¹⁰. Sabe-se, porém, que se vive hoje uma situação transitória neste domínio, decorrente da instituição do 3º ciclo como nível escolar obrigatório, o que exige tempo para se fazerem sentir os resultados da sua consolidação. Os diplomas escolares encontrados na HAME indiciam este tipo de mudanças, já que estamos perante uma população operária industrial em que os níveis de escolaridade iguais ou superiores ao terceiro ciclo representam 70,0% de trabalhadores. Aliás, a posse deste tipo de diplomas escolares representa uma melhoria bastante significativa relativamente aos níveis habilitacionais dos progenitores, para

¹¹⁰ Totalizavam, em 1998, 61,4% da população empregada (INE, 1999).

quem o nível de escolaridade modal se situa no primeiro ciclo. Perante este cenário, são visíveis os efeitos da elevação do grau de escolaridade mínimo obrigatório, bem como o maior investimento que os pais fazem na educação dos seus filhos, de forma a que estes possam atingir, pelo menos, o ensino obrigatório ao nível do 3º ciclo.

Quadro 7.22
Níveis de escolaridade

	Próprio		Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Não sabe ler e escrever	0	-	0	-	3	10,0	0	-
Sabe ler e escrever	0	-	4	13,3	3	10,0	0	-
Primeiro ciclo (4ª ano)	0	-	22	73,3	19	63,3	1	5,0
Segundo ciclo (6º ano)	9	30,0	1	3,3	3	10,0	5	25,0
Terceiro ciclo (9º ano)	11	36,7	2	6,7	-	-	6	30,0
Ensino secundário (12º ano)	10	33,3	0	-	2	6,7	7	35,0
Ensino superior	0	-	0	-	-	-	1	5,0
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	20	100,0

5. A COMPOSIÇÃO DOS TRAJECTOS PROFISSIONAIS E FORMATIVOS: SITUAÇÕES DE EMPREGO, SITUAÇÕES PROFISSIONAIS E SITUAÇÕES FORMATIVAS

Na abordagem que se propõe acerca dos trajectos profissionais e formativos procura-se dar conta das problemáticas da transição, da mobilidade e da inserção no mercado de trabalho. Para o efeito, retoma-se a linha de raciocínio exposta para o caso da LUME, analisando-se:

- (i) os percursos profissionais dos trabalhadores no exterior da HAME a partir da análise das duas situações de emprego detidas antes de acederem à empresa e definidas pelos trabalhadores como as mais importantes;
- (ii) a trajectória profissional dos trabalhadores no seio da HAME, analisando-se as diferentes situações profissionais vividas;
- (iii) o percurso escolar e formativo dos trabalhadores na vertente formal dos processos de formação de saberes.

5.1. UM ACESSO “TARDIO” E UMA MOBILIDADE ACENTUADA NO MERCADO DE TRABALHO

O acesso ao mercado de trabalho é relativamente mais tardio para os trabalhadores da HAME quando comparados com os da LUME. De facto, nenhum trabalhador começou a exercer profissão antes dos 14 anos de idade. Transitaram à vida activa, maioritariamente, entre os 16 e os 18 anos de idade (14 – 46,7% – trabalhadores), sendo relevante os que o fazem numa fase ainda mais tardia, com 19 ou mais anos (11 – 36,7% – trabalhadores).

Este início da vida profissional só para 2 (6,7%) trabalhadores se processou na HAME, apresentando, os restantes, um percurso de mobilidade no mercado de trabalho.

Destes 28 (93,3%) trabalhadores que apresentam trajectórias de mobilidade no mercado de trabalho, 17 (60,7%) detiveram 1 ou 2 empregos antes de se integrarem na HAME. Porém, 11 (39,3%) já vivenciaram 3 ou mais situações de mobilidade de emprego¹¹¹.

5.2. A HETEROGENEIDADE DAS SITUAÇÕES DE EMPREGO EXTERNAS: UMA TÊNUE CAPITALIZAÇÃO DE SABERES

Dos 28 trabalhadores com trajectos de mobilidade no mercado de trabalho, 17 (60,7%) transitaram para uma segunda situação de emprego. Na análise que se propõe de seguida, aborda-se paralela e comparativamente as características das duas situações de emprego externas detidas.

No primeiro emprego, rotulado como o mais importante, os trabalhadores integravam-se *ex aequo* nas categorias profissionais de titular e de indiferenciado (ambas com 9 – 32,1% – trabalhadores), bem como na de ajudante ou auxiliar de uma ocupação (7 – 25,0% – trabalhadores). Se a primeira categoria mantém a sua predominância na segunda situação de emprego (10 – 58,8% – trabalhadores), as restantes diminuem bastante a sua incidência, passando a 4 (23,5%) e 2 (11,8%) trabalhadores a integrarem, respectivamente, as categorias de indiferenciado e de ajudante/auxiliar.

No que se refere à incidência sectorial, na primeira situação de emprego, metade dos trabalhadores (14 – 50%) desenvolvia as suas actividades no sector secundário, com relevo para o exercício da ocupação na construção civil (5 – 17,9% – trabalhadores). Apenas 3

¹¹¹ Apesar da relevância assumida pelas trajectórias profissionais marcadas pela detenção de 3 ou mais empregos, por motivos comparativos com as situações de emprego detidas pelos trabalhadores da LUME, restringiu-se a análise a duas situações de emprego externas às empresas, aquelas que os trabalhadores elegeram como as mais importantes na sua trajectória profissional externa.

(10,7%) estiveram integrados nos subsectores da metalúrgica, metalomecânica e electricidade. No sector terciário, exerciam profissão 12 (42,9%) trabalhadores, destacando-se as ocupações profissionais nas áreas do comércio por grosso e imobiliário (5 – 17,9%). A incidência no sector dos serviços mantém-se para os trabalhadores que transitaram por um segundo emprego, ocupando 10 (58,8%) dos 17 indivíduos em causa.

Em ambas as situação de emprego, os trabalhadores ocupavam uma situação na profissão, maioritariamente de assalariados, respectivamente 22 (78,6%) trabalhadores na primeira e 15 (88,2%) na segunda, estando sempre presentes situações de trabalho independente, respectivamente 3 (10,7%) e 1 (5,8%) trabalhadores, bem como de trabalho em empreendimento familiar (3 – 10,7% – trabalhadores) apenas na primeira situação de emprego, a rotulada como mais importante.

Quer a incidência sectorial, quer a situação na profissão dos trabalhadores nos dois empregos em análise, reflectem a estrutura sectorial diversificada da bacia de emprego, em que o sector terciário, particularmente do pequeno comércio, assume relevância e dá lugar ao desenvolvimento de actividades na situação de trabalhadores independentes e de trabalhadores em empreendimentos familiares.

A incidência sectorial explica que, na primeira situação de emprego, somente 5 (17,9%) trabalhadores desenvolvam um conteúdo do trabalho com algum tipo de semelhança relativamente à actividade de trabalho actualmente exercida¹¹², dos quais 3 (60,0%) desenvolviam tarefas diversificadas e 4 (80,0%) ocupavam vários postos de trabalho nas suas actividades profissionais. Na segunda situação de emprego, apenas 3 (17,6%) trabalhadores apresentavam trajectórias de continuidade entre o conteúdo das tarefas desempenhadas e as actuais, em qualquer dos casos caracterizado pela diversidade de postos de trabalho ocupados e das tarefas desenvolvidas, apesar do seu carácter repetitivo e monótono.

Importa avançar, desde já, com duas constatações a propósito da relação entre trajectórias profissionais internas e externas, como se terá oportunidade de aprofundar no capítulo seguinte.

Por um lado, constata-se que apesar da exiguidade dos detentores de trajectórias profissionais externas no sector industrial em actividades de conteúdo qualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual (4 trabalhadores), estas parecem ser capitalizadas pelas empresas em termos da sua gestão dos RH e, logo, pelos trabalhadores, ao estarem associadas ao tipo de trajectórias internas mais favoráveis às trajectórias ascensionais.

¹¹² V. nota de rodapé 100 do capítulo 6.

Por outro, a mobilidade sectorial que marca os trajectos profissionais destes trabalhadores não parece constituir motivo de insatisfação. Somos mesmo conduzidos a afirmar que estes trabalhadores não parecem viver o drama da desafeição ao trabalho manual industrial. São jovens¹¹³ que detêm, maioritariamente, uma escolaridade igual ou superior ao terceiro ciclo (70,0%), frequentaram uma formação de cariz liceal que os deixou, genericamente, desprovidos de saberes válidos para o exercício de uma actividade profissional qualificada e os induz à prossecução dos estudos; na ausência desta possibilidade, é legítima a sua atracção profissional por actividades terciárias, pelo carácter “limpo” das mesmas e pelas oportunidades de relacionamento que promovem, para além de serem equivalentemente remuneradas às da indústria e, igualmente, desqualificadas. Todavia, a transição destes trabalhadores dos serviços para a indústria e a sua integração na HAME, ainda que possa resultar de constrangimentos alheios às suas vontades, não lhes está, pelo menos até ao momento e para a maioria dos trabalhadores, a causar qualquer tipo de frustração de expectativas, o que se explica possivelmente pelas tendências de flexibilidade dos modelos de gestão e de enriquecimento da organização do trabalho adoptadas na empresa.

5.3. AS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS VIVIDAS NA HAME – UMA ABORDAGEM SINCRÓNICA DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS

Como foi referido a propósito da LUME, o cerne da abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas é a análise das diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitam no interior das empresa. O retrato caracterizador de cada um dos momentos profissionais vividos pelos trabalhadores faz-se novamente a partir das cinco dimensões analíticas já enunciadas a este propósito: carreira, qualificação do desempenho, vínculo jurídico contratual, remunerações salariais individuais e remunerações salariais colectivas¹¹⁴.

A abordagem que a seguir se realiza incide sobre duas situações profissionais na medida em que, em contraste com os trabalhadores da LUME, nenhum trabalhador viveu uma situação de emprego intermédia entre a situação detida aquando do acesso inicial à HAME e a situação profissional actual¹¹⁵. Esta transição por uma ou duas situações profissionais

¹¹³ Convém recordar que 73,3% tem uma idade igual ou inferior a 30 anos de idade.

¹¹⁴ V. nota de rodapé 100 do capítulo 6.

¹¹⁵ Novamente, por razões de facilidade linguística, utiliza-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento da entrevista.

encontra-se associada ao curto percurso de laboração da empresa em Portugal que data de 1993. Este factor de contingência (Mintzberg, 1995) explica que 26 (83,3%) trabalhadores estejam integrados na HAME há 7 ou menos anos e, destes, 10 (38,4%) permaneçam na empresa ainda há menos tempo, há 3 ou menos anos. As excepções aos trajectos relativamente curtos revelam-se em 4 (13,3%) sujeitos que apresentam uma antiguidade de 8 ou mais anos na HAME. A longevidade das trajectórias dos trabalhadores reflecte o trajecto da empresa, ambos marcados por traços de crescimento, respectivamente, profissionais e empresariais, e pela ausência de situações de rupturas ou necessidades de reconversão, o que não significa estagnação ou inexistência de reestruturações e mudanças, que se afiguram uma constante na empresa.

5.3.1. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INICIAL DE ACESSO À HAME

Considere-se a situação profissional de inserção na HAME de 29 trabalhadores, excluindo 1 que não transitou por situações profissionais diferentes¹¹⁶.

Na dimensão carreira, os trabalhadores integram-se na empresa com estatutos diferenciados¹¹⁷: para além dos principiantes, cuja carreira se inicia com a categoria de aprendiz ou praticante (10 – 34,5% – trabalhadores), acede-se à HAME com a categoria de ajudante ou auxiliar (11 – 37,9% – trabalhadores), e ainda de titular (8 – 27,6% – trabalhadores). Estes últimos, apesar de situados na base da hierarquia profissional da ocupação, começam a sua carreira num patamar superior ao ultrapassarem os estatutos profissionais de iniciação. Favorável é, igualmente, o facto de não se verificar qualquer integração em categorias profissionais indiferenciadas.

Ao nível da dimensão da remuneração individual, estes trabalhadores gozam desde a sua inserção de alguns privilégios. Caracterizam-se por um índice não precário¹¹⁸, na medida em que os salários de iniciação eram superiores aos definidos, por regulamentação do CCT sectorial, para a categoria profissional que integravam, usufruíam de diversos subsídios definidos no âmbito do CCT (fundamentalmente, de subsídio de refeição, mas também de subsídios de turno e de trabalho nocturno), bem como, ainda que em menor número (17 – 58,6% – trabalhadores), de remunerações resultantes do trabalho suplementar. Menos favorável é o índice da remuneração colectiva, ausente em todas as suas vertentes para 11

¹¹⁶ Este trabalhador é analisado unicamente na situação profissional actual.

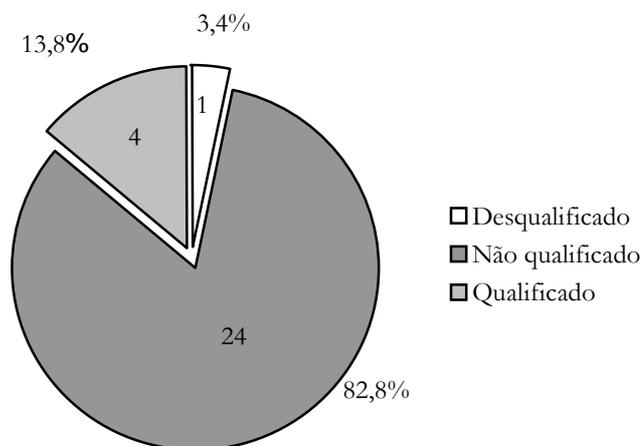
¹¹⁷ V. nota de rodapé 102 do capítulo 6.

(37,9%) trabalhadores¹¹⁹. No entanto, no domínio das recompensas sociais, 6 (20,7%) trabalhadores usufruíam de benefícios sociais (particularmente na área da saúde) e de complementos de remuneração (subsídio de transporte) e 12 (41,4%), de uma retribuição anual aferida pelo desempenho global da fábrica.

As vantagens usufruídas nas dimensões carreira e remuneratória não encontram correspondência na precariedade que caracteriza a dimensão vínculo jurídico laboral, dado que 23 (79,3%) trabalhadores foram contratados a termo certo e 6 (20,7%) de forma temporária¹²⁰.

O conteúdo do trabalho desenvolvido em equipa por 28 (96,6%) trabalhadores consistia na execução de várias tarefas parecidas, realizadas de forma repetitiva e monótona (24 – 82,8%), quer no mesmo posto (15 – 51,7%), quer em vários postos de trabalho (14 – 48,3%), o que vai estar na origem de um índice de qualificação do desempenho laboral maioritariamente não qualificado¹²¹, como se pode visualizar na figura seguinte.

Figura 7.2
Índice de qualificação do desempenho laboral
(situação profissional inicial)



¹¹⁸ V. nota de rodapé 106 do capítulo 6.

¹¹⁹ V. nota de rodapé 107 do capítulo 6.

¹²⁰ V. nota de rodapé 105 do capítulo 6.

¹²¹ V. nota de rodapé 104 do capítulo 6.

5.3.2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA ACTUAL¹²² VIVIDA NO INTERIOR DA HAME

A distribuição dos trabalhadores pelas categorias profissionais na situação de emprego actual apresenta um potencial de progressão intenso e indícios de uma consolidação dos estatutos profissionais, nomeadamente com o desaparecimento quase total dos aprendizes.

Mais de metade dos assalariados (17 – 56,7%) integram a titularidade de uma categoria profissional. Destes, apenas 1 atingiu o topo da hierarquia profissional, encontrando-se os restantes 16 (94,1%) em percurso de progressão ascensional, 10 (62,5%) dos quais “operadores de máquinas de 2^ª” e 6 (37,5%) “operadores de máquinas de 3^ª”. Significativo é ainda o número de ajudantes ou auxiliares (12 – 40,0% – trabalhadores), particularmente de “auxiliares de produção de 2^ª” (6 – 50,0% – trabalhadores)¹²³.

A distribuição dos trabalhadores pelas categorias profissionais relaciona-se directamente com o tempo de permanência na empresa. De facto, se entre os titulares, a maioria (12 – 75,0% – trabalhadores) apresenta um percurso profissional que varia entre os 4 e os 7 anos de antiguidade, entre os ajudantes, metade (6 – 50,0% – trabalhadores) apresenta uma longevidade que não ultrapassa os 3 anos de permanência na empresa. Por sua vez, as carreiras dos “operadores de máquinas” e dos “auxiliares de produção” organizam-se internamente, segundo um plano de evolução diferenciado. Atingindo o topo da carreira profissional na HAME, aos auxiliares ou ajudantes nada lhes resta para evoluir, enquanto os titulares podem, ainda, ocupar o lugar de “operador de máquinas de qualificação elevada”, de “operador principal” ou de “auditor”. Tratam-se pois de perspectivas de carreira distintas, as quais estão também afectas a trabalhadores integrados em domínios de tarefas diferenciados, os primeiros no da maquinação e os segundos no da montagem.

A dimensão vínculo jurídico laboral aponta igualmente no sentido da não precariedade¹²⁴ quando se verifica que a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) vive uma situação de estabilidade contratual; porém, 9 (30,0%) estão ainda sob um regime jurídico de contrato de trabalho a termo certo, e entre estes destacam-se os “auxiliares de produção” (7 – 58,3% – trabalhadores).

¹²² Relembre-se que, por razões de facilidade linguística, utiliza-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento de entrevista.

¹²³ V. nota de rodapé 102 do capítulo 6.

¹²⁴ V. nota de rodapé 105 do capítulo 6.

A ausência de precariedade é ainda mais visível na dimensão da remuneração salarial individual¹²⁵ (quadro 7.23). De facto, o grosso dos assalariados divide-se em dois grandes grupos salariais: 11 (36,7%) usufruem um salário mensal que oscila entre € 399,04 e € 498,86; 12 (40,0%) situam-se no escalão remuneratório seguinte, auferindo entre € 498,80 e € 598,55. Salienta-se ainda a presença de 5 (16,7%) trabalhadores situados no escalão salarial mais elevado, isto é, a auferirem entre € 598,56 e € 798,07. A estes valores salariais, somam-se, para todos os trabalhadores, os subsídios definidos no âmbito dos CCT e para 28 (93,3%) assalariados as remunerações provenientes do exercício de horas suplementares.

A dimensão da remuneração colectiva caracteriza-se pelo acesso de todos os trabalhadores a três tipos de remunerações: (i) complemento de remuneração, sob a forma de subsídio de transporte; (ii) benefícios sociais no domínio da saúde (com excepção de 1 trabalhador); (iii) retribuição anual anexada ao desempenho produtivo da fábrica no seu conjunto. Para 20 (66,7%) trabalhadores, a estas remunerações acresce-se ainda uma retribuição resultante do mérito colectivo da célula, o que resulta num índice de reconhecimento empresarial e social. Para os restantes, na ausência deste último tipo de remuneração, o índice de remuneração colectiva caracteriza-se pelo reconhecimento empresarial parcial e reconhecimento social, como se pode visualizar no quadro 7.24.

Quadro 7.23

Índice da remuneração individual	Índice da remuneração individual	
	N.º	%
Precário	2	6,7
Não precário	28	93,3
Total	30	100,0

Quadro 7.24

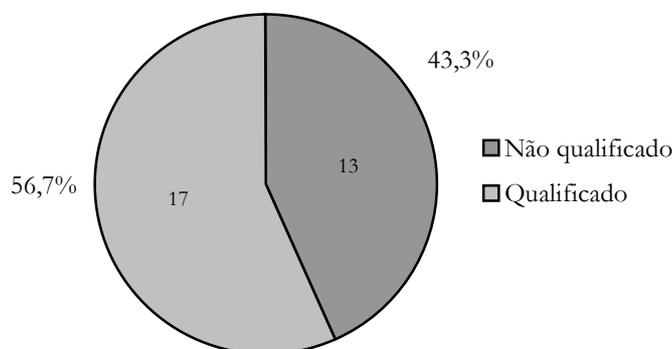
Índice da remuneração colectiva	Índice da remuneração colectiva	
	N.º	%
Reconhecimento empresarial parcial e reconhecimento social	10	33,3
Reconhecimento empresarial e social	20	66,7
Total	30	100,0

No que se refere à qualificação do desempenho laboral¹²⁶, apesar da predominância do índice qualificado, resultante de um desempenho das actividades de trabalho em equipa (29 – 96,7% – trabalhadores), em vários postos de trabalho, (27 – 90,0% – trabalhadores), e executando várias tarefas diferentes (17 – 56,7% – trabalhadores), não deixa de ser relevante que 13 (43,3%) trabalhadores executem tarefas parecidas, de forma repetitiva e monótona, o que vai estar na origem de um índice do desempenho não qualificado (figura 7.3).

¹²⁵ V. nota de rodapé 106 do capítulo 6.

¹²⁶ V. nota de rodapé 104 do capítulo 6.

Figura 7.3
Índice de qualificação do desempenho laboral
(situação profissional actual)



5.4. AS ACTIVIDADES COMPLEMENTARES: UM ALICERCE NOS TRAJECTOS DE VIDA

O exercício regular de actividades complementares à principal é comum entre 18 (60,0%) trabalhadores, 1 dos quais sob a forma da prossecução de actividades escolares.

Excluindo este último, e retendo a atenção nos 17 (55,7%) trabalhadores que exercem actividades complementares, saliente-se que 4 (23,5%) exercem não apenas uma, mas dois tipos de actividades para além da exercida na HAME, ambas no sector terciário. É neste sector que se concentra maioritariamente o desenvolvimento de actividades complementares (11 – 64,7% – trabalhadores), fundamentalmente no subsector do comércio por grosso e imobiliário (6 – 35,3%). Assume ainda relevo a ocupação em actividades agrícolas (4 – 23,5% – trabalhadores). Esta distribuição sectorial das actividades secundárias reflecte novamente a estrutura produtiva da bacia de emprego.

São actividades praticadas, maioritariamente, pelos trabalhadores do sexo masculino (14 – 77,8% – trabalhadores)¹²⁷, que os ocupam, em média, semanalmente, entre 13 a 20 horas (8 – 47,1% – trabalhadores) ou entre 6 a 12 horas (6 – 35,3% – trabalhadores), fundamentalmente exercidas em empreendimentos familiares não remunerados (7 – 41,2%).

As razões pelas quais os trabalhadores desempenham actividades secundárias explicam que sejam exercidas em empreendimentos familiares. São motivos familiares de entre-ajuda na economia doméstica ou razões de identificação profissional com a respectiva actividade

¹²⁷ Em contrapartida, apenas 4 (33,3%) trabalhadores do sexo feminino se dedicam a actividades secundárias.

ocupacional¹²⁸, que as justificam, *ex aequo*, para 6 (35,3%) trabalhadores. Destaca-se ainda o exercício de actividades profissionais complementares por 4 (23,5%) trabalhadores com intuito de obterem um rendimento complementar mensal.

A configuração assumida pela dedicação a actividades secundárias quer pela sua intensidade, quer pelos sectores de ocupação, quer pela situação na profissão em que se exercem, quer ainda pelos motivos do seu exercício, parece apontar para um exercício onde os trabalhadores investem fortemente em termos pessoais e ao qual, eventualmente, só não se dedicam a tempo inteiro porque a HAME lhes oferece garantias remuneratórias e contratuais mais favoráveis, não ficando expostos ao riscos que as actividades exercidas por conta própria representam.

5.5. A AUSÊNCIA DE DESEMPREGO NOS PERCURSOS PROFISSIONAIS

A vivência de situações de desemprego não assume qualquer relevância entre os trabalhadores da HAME.

Os 7 (23,3%) assalariados com percursos marcados pelo desemprego são, fundamentalmente, mulheres (5 – 71,4%) que experimentaram situações de desemprego de curta duração. É uma condição perante o trabalho que surge, maioritariamente, apenas uma vez nas trajectórias profissionais (6 – 85,7% – trabalhadores) e se associa à fase de transição entre o fim da vida escolar (ou militar) e o início da vida activa para 4 (57,1%) trabalhadores. Neste período, os sujeitos mantiveram-se em situação de desemprego na medida em que não conseguiam aceder a um emprego capaz de satisfazer as suas expectativas (5 – 71,4%).

5.6. A FORMAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL

5.6.1. ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO EXTERNA

A abordagem da formação escolar e profissional pretende dar conta das características dos trajectos percorridos pelos assalariados no âmbito da sua formação formal, os quais revelam, genericamente, configurações qualitativamente superiores face aos detidos pelos

¹²⁸ A identificação profissional decorre de se tratar da ocupação de iniciação no mercado de trabalho ou de constituir a actividade projectada para o futuro, a qual não foi prosseguida por motivos de instabilidade económica e contratual que o emprego na HAME permite colmatar, cada um dos factores apontados por 3 (17,6%) trabalhadores.

trabalhadores da LUME, quer no que se refere à formação escolar, quer à formação profissional frequentada em entidades formativas independentes da empresa.

Referenciamos atrás que estamos face a uma população operária mais escolarizada que os seus progenitores¹²⁹. Realce-se agora que se trata de um conjunto de trabalhadores cuja escolarização se revela, quando comparada com a população assalariada do país, francamente acima dos totais nacionais: nenhum trabalhador apresenta uma escolaridade inferior ao segundo ciclo¹³⁰; o ensino obrigatório actual (terceiro ciclo) é detido por 36,7% (11 trabalhadores)¹³¹, enquanto 33,3% (10) detêm um diploma ao nível do ensino secundário¹³².

Trata-se de uma população que tende a permanecer na escola durante 9 a 12 anos de tal modo que a idade mediana de saída da escola é de 18 anos. A maior parte dos trabalhadores (22 – 73,3%) abandonou a escola após os 15 anos, mas 10 (33,3%) assalariados mantêm-se no ensino escolar para além dos 18 anos de idade.

Entre o abandono da escola e o acesso à HAME, 10 (33,3%) assalariados frequentaram acções de formação externas, 6 (60%) dos quais com a frequência de apenas um curso de formação profissional e 4 (40%) com a frequência de dois cursos de formação.

As áreas de formação frequentadas foram a informática e os serviços e vendas, respectivamente por 5 (50,0%) e 3 (30,0%) trabalhadores, no que se refere ao primeiro curso de formação frequentado. Todos os assalariados que frequentaram um segundo curso de formação externo, fizeram-no na área dos serviços e vendas e só 1 trabalhador frequentou uma formação externa na área da metalurgia, mecânica e electricidade. Deste modo, a eventual aplicabilidade dos saberes adquiridos por via da formação externa é reduzida e, como à frente se constatará, não se vai verificar qualquer tipo de capitalização desta experiência formativa.

Os cursos que apresentam uma duração longa (7 – 70,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores respectivamente, para o primeiro e segundo cursos frequentados) são procurados sobretudo por iniciativa própria (6 – 60,0% – e 2 – 100,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados), ainda que 3 (30,0%) assalariados os frequentem por proposta das empresas onde exerciam a sua profissão. Também os objectivos de frequência da formação apontam, fundamentalmente, para a necessidade de aprendizagem no sentido de se melhorarem os conhecimentos profissionais ou se aprender uma profissão (6 – 60,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados), ou

¹²⁹ V. ponto 4 deste capítulo.

¹³⁰ Em 1998, a população empregada no continente com o 1º e 2º ciclos somava 61,4% (INE, 1999).

¹³¹ Em 1998, a população empregada no continente com o 3º ciclo totalizava 13,3% (INE, 1999).

¹³² Em 1998, a população empregada no continente com o ensino secundário totalizava 10,7% (INE, 1999).

para a necessidade de obtenção de um emprego (3 – 30,0% – e 2 – 50,0% – trabalhadores, respectivamente para o primeiro e segundo cursos frequentados).

5.6.2. FORMAÇÃO INTERNA NA HAME

Centrando a atenção nas acções de formação internas frequentadas no seio da HAME, verifica-se que todos os trabalhadores frequentaram pelo menos um curso de formação na empresa. Porém, verifica-se uma forte diferenciação entre trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação, que apresentam percursos formativos mais longos, 18 (90,0%) dos quais frequentaram três cursos de formação, e os trabalhadores que desenvolvem actividades no domínio de tarefas da montagem, em que a grande maioria (8 – 80,0% – trabalhadores), apenas frequentou um curso de formação.

O quadro seguinte sintetiza as acções de formação frequentadas pelos assalariados da HAME a partir das áreas de formação, da duração das acções formativas e dos seus objectivos. A sua análise permite destacar a importância da área técnica como área de formação privilegiada pelos cursos internos. A duração dos cursos de formação é variável, distribuindo-se entre acções de longa duração (de 301 horas a 500 horas de formação) e acções de ultra-curta duração (inferior ou igual a 20 horas) e de curta duração (entre 20 a 100 horas de formação). Repare-se, contudo, que o primeiro curso frequentado pelos trabalhadores tende a ser preponderantemente de duração longa e orienta-se exclusivamente para objectivos de qualificação, o que se explica pela estratégia de formação da HAME, que pretende colmatar carências escolares dos trabalhadores e garantir-lhes a aprendizagem de saberes de base imprescindíveis para a integração na actividade de trabalho. Trata-se de uma formação de banda larga orientada para completar e desenvolver saberes adquiridos, capacidades práticas e formas de comportamento orientados para a profissão a exercer (MESS, 1991, p. 12). O aperfeiçoamento, como via de actualização dos saberes e capacidades práticas já detidos, surge unicamente após a frequência do primeiro curso de formação, ganhando uma preponderância relativa.

Quadro 7.25

Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos

		Cursos de formação interna frequentados													
		1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Áreas de formação	Qualidade	0	-	0	-	1	10,0	0	-	0	-	0	-	0	-
	Relacional	0	-	1	7,7	3	30,0	0	-	1	50,0	0	-	0	-
	TIC	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100,0	1	100,0
	Desenho técnico	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	Informática	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	Técnica	30	100,0	12	92,3	6	60,0	4	100,0	1	50,0	0	-	0	-
Duração	Ultra curta	9	30,0	2	15,4	5	50,0	0	-	2	100,0	0	-	0	-
	Curta	1	3,3	7	53,8	4	40,0	3	75,0	0	-	1	100,0	1	100,0
	Média	0	-	1	7,7	1	10,0	0	-	0	-	0	-	0	-
	Longa	20	66,7	3	23,1	0	-	1	25,0	0	-	0	-	0	-
Objectivos	Qualificação	30	100,0	6	46,2	4	40,0	1	25,0	0	-	0	-	1	100,0
	Reciclagem	0	-	7	53,8	6	60,0	3	75,0	2	6,7	1	100,0	0	-
		N = 30		N = 13		N = 10		N = 4		N = 2		N = 1		N = 1	

No que se refere aos conteúdos substantivos da formação ministrada na HAME, a observação do quadro 7.26 mostra a importância assumida pelos conteúdos procedimentais e práticos nas acções de formação. Este é o único conteúdo que está presente em todos os cursos de formação frequentados. Os conteúdos práticos adquirem igualmente preponderância ao estarem presentes logo a seguir àqueles no primeiro e segundo cursos frequentados, que são os que apresentam maior frequência de trabalhadores. Com menor relevo na formação destes trabalhadores, surge a transmissão de saberes teóricos e relacionais, os quais assumem uma importância idêntica, mas sempre inferior àqueles.

Quadro 7.26

Conteúdo dos cursos de formação internos

Conteúdos	Cursos de formação internos														
	1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Teórico	20	66,7	7	53,8	2	20,0	3	75,0	0	-	1	100,0	1	100,0	
Procedimental	30	100,0	13	100,0	10	100,0	4	100,0	2	100,0	1	100,0	1	100,0	
Relacional	21	70,0	12	92,3	5	50,0	4	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	
Prático	27	90,0	10	76,9	6	60,0	3	75,0	1	50,0	0	-	0	-	
		N = 30		N = 13		N = 10		N = 4		N = 2		N = 1		N = 1	

A articulação entre transmissão de saberes procedimentais e de saberes práticos resulta num perfil formativo voltado para uma modalidade de aprendizagem que valoriza o

relacionamento dos conteúdos de natureza mais teórica com a acção prática de trabalho, adaptando-se, como se verá adiante, à concepção de aprendizagem pela prática que tende a ser privilegiada entre estes trabalhadores. A articulação estabelecida entre a transmissão de saberes alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, sobre os procedimentos de como se deve fazer para obter um determinado resultado (prático) visado (Malglaive, 1994, p. 156) e a transmissão de saberes pouco formalizados, ou mesmo não formalizados, que derivam directamente da acção, permite aos trabalhadores perspectivarem o modo de investirem estes saberes na acção, frequentemente por simulação.

Os saberes procedimentais, ao reportarem-se a “saberes como fazer”, a processos de acção mais ou menos normalizados e a regras metodológicas que permitem fazer face à imprevisibilidade e desenvolver acções bem sucedidas (Malglaive, 1998, p. 61), apoiam directamente os saberes ligados ao desempenho de tarefas e promovem uma capacidade de compreensão e de controlo sobre as sequências de operações, sobre as regras e sobre as condições a respeitar para se obter os efeitos desejados (Charlon-Dubar; Vermelle, 1990, p. 111; Malglaive, 1995, p. 75). Estas capacidades são tanto mais ampliadas em função da contextualização dos saberes procedimentais nos condicionalismos concretos em que as acções de trabalho se processam, ou seja, não se trata apenas de conhecer o real sobre o qual se opera a acção, mas também o sistema sociotécnico em que a acção se realiza (Malglaive, 1995, p. 77). Esta combinação permite ajustar localmente as prescrições do saber processual às características concretas dos objectos cujo conhecimento advém do saber prático, permitindo, deste modo, uma reorganização dos saberes-fazer com objectivos de eficácia (Malglaive, 1995, p. 82).

Trata-se de uma formação prática adequada a uma concepção de aprendizagem pela prática que parece estar na origem de uma atitude positiva face à formação, particularmente no que se refere às expectativas de prossecução futura de actividades formativas, como oportunamente se abordará.

5.7. EXPERIÊNCIA FORMATIVA: UMA IMPOSIÇÃO EMPRESARIAL ENCORAJADORA DA PROSSECUÇÃO FUTURA

A frequência dos cursos de formação resulta de uma proposta da empresa, constatando-se uma fraca iniciativa na procura autónoma de formação interna (apenas encetada por 2 assalariados), característica aliás comum à LUME. Para além da formação ter sido, para um importante número de trabalhadores (17 – 85,0%) integrados no domínio de tarefas da

maquinação, uma condição de ingresso na empresa, a HAME propõe a estes trabalhadores a frequência cíclica de acções de formação de aperfeiçoamento, orientadas para a reciclagem e aprofundamento dos conhecimentos acerca do conteúdo do trabalho desenvolvido ou a desenvolver futuramente. Porém, não há aqui um papel pró-activo programado pela empresa no âmbito formativo, dada a ausência de um plano de formação anual publicitado entre os trabalhadores, ao contrário do que acontece na LUME, o qual poderia motivar, eventualmente, uma procura formativa autónoma por parte dos trabalhadores, tanto mais que, segundo o responsável pela formação, os trabalhadores, sentindo necessidade ou pretendendo aceder a formação de natureza diferente da que a empresa lhes propõe, procedem à respectiva solicitação.

Considera-se que esta débil independência na procura da formação poderia ser contrariada se aos trabalhadores fosse apresentado um plano de oferta formativa orientado para áreas de formação relacionadas com a actividade de trabalho¹³³. Três ordens de razões conduzem a considerar que uma prática deste tipo poderia desencadear uma procura autónoma de formação: (i) por um lado, por se estar na presença de uma população cujos níveis de escolaridade lhes garantem a possibilidade de acompanharem, com sucesso, as actividades formativas; (ii) por outro, pelo interesse manifestado em prosseguirem as actividades formativas; (iii) finalmente, pelas razões que apontam para a frequência das acções de formação na empresa.

Analisemos os dois últimos argumentos.

Todos os trabalhadores manifestam interesse em continuar a frequentar acções de formação, ainda que um destes pense prosseguir o seu trajecto escolar com uma inserção no ensino superior. Entre as razões apontadas para a prossecução da formação, os objectivos expressivos de valorização e evolução pessoal e profissional são apontados por mais de metade dos trabalhadores (16 – 55,2%), enquanto os restantes (13 – 44,8%) postulam uma perspectiva instrumental da formação como um meio de aquisição e de actualização de conhecimentos, no sentido de promoção da adaptação dos saberes às exigências da empresa.

No que se refere às razões que estão na origem da frequência dos cursos de formação¹³⁴, os trabalhadores afirmam que os seus objectivos se centram, primordialmente, na aprendizagem das funções desempenhadas (15 – 50,0%) e na melhoria dos conhecimentos profissionais (13 – 43,3%). Seguem-se os objectivos de obtenção de uma situação de emprego

¹³³ Por exemplo, o entrevistado n.º 17 refere a metrologia como uma área desejável para a organização de acções de formação.

estável (11 – 36,7%) e a frequência por motivos de gosto e valorização profissional (10 – 33,3%). São, por isso, as motivações para a aprendizagem que assumem maior significado para justificar a frequência de formação, já que agregam 24 (80,0%) dos trabalhadores. Porém, os objectivos instrumentais, relacionados com a estabilização e melhoria da situação de emprego e/ou profissional, reúnem consenso entre metade dos trabalhadores, o que, eventualmente, se pode explicar por duas ordens de razões que se reforçam reciprocamente: a existência de práticas de gestão dos RH que reconhecem o esforço formativo dos assalariados e a consciência da necessidade de reciclagem e actualização profissional como suporte da integração no mercado de trabalho. Saliente-se que esta forma de perspectivar a formação como um “meio para” está completamente ausente do universo representacional dos trabalhadores da LUME, decorrente, entre outras explicações, de práticas de gestão dos RH que tendem a não valorizar o esforço formativo.

Retendo a atenção sobre os contributos da formação, constata-se uma menor importância das vertentes instrumentais, apesar das expectativas que acabamos de constatar ao nível das razões da frequência da formação. Neste domínio, uma utilização nitidamente instrumental da formação reúne apenas consenso entre 4 trabalhadores. Tal pode ser um indício de que, efectivamente, as práticas de gestão dos RH não reconhecem, tanto quanto os trabalhadores esperam, o esforço formativo, sendo os contributos ao nível da aprendizagem os que mais se associam à frequência formativa.

Na realidade, os contributos privilegiados da formação¹³⁵ encontram-se centrados na actividade concreta de trabalho. Isto é, os trabalhadores consideram que a formação lhes permite melhorar os saberes sobre o trabalho (22 – 73,3%)¹³⁶, bem como a capacidade para resolver problemas e para fazer tarefas novas (21 – 70,0%)¹³⁷. Metade dos trabalhadores aponta para contributos de aprendizagem mais sistémicos e genéricos, ao referir o incremento de conhecimentos sobre o modo de organização do trabalho e sobre o funcionamento da fábrica. As aprendizagens de cariz relacional são apontadas como um contributo formativo por 13 (43,3%) assalariados, que se referem à melhoria da capacidade de relacionamento e discussão de problemas com colegas e responsáveis hierárquicos. O relevar deste contributo formativo estará associado ao modo de organização do trabalho em equipa e, de alguma

¹³⁴ V. nota de rodapé 121 do capítulo 6.

¹³⁵ V. nota de rodapé 123 do capítulo 6.

¹³⁶ Este contributo foi seleccionado como o mais importante por 12 (40,0%) indivíduos.

¹³⁷ Este contributo foi seleccionado como o segundo mais importante por 12 (40,0%) trabalhadores e como o mais importante por 8 (26,7%) trabalhadores.

forma, permite corroborar a tese de alguns autores, segundo a qual as configurações formativas das empresas reflectem os seus modelos de organização do trabalho (Kovács; Moniz; Pimentel, 1987, p. 115).

Do ponto de vista dos contributos da formação para a empresa, ressalta, na opinião dos trabalhadores, a sua prestação imediatista para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho (23 – 76,7% – trabalhadores), sendo reduzidíssimo (4 – 13,3% – trabalhadores) os que postulam um contributo intrínseco, direccionado para o aprofundamento dos conhecimentos acerca da forma como o trabalho de cada um afecta os resultados da empresa.

A título de síntese, somos conduzidos a afirmar que as representações dos trabalhadores da HAME face à formação não se diferenciam nitidamente dos trabalhadores da LUME: os objectivos intrínsecos ligados à vocação da formação para a aprendizagem dos trabalhadores e os contributos funcionalistas e instrumentais da mesma para a empresa reúnem igual consenso. Porém, na HAME é notório o reconhecimento da importância conferida por ambas as partes ao esforço formativo: os trabalhadores pela sua adesão ao mesmo; a empresa ao reconhecê-lo, ainda que, quase exclusivamente, de forma simbólica.

6. SABERES E DESEMPENHOS EM CONTEXTO DE TRABALHO

Com a abordagem dos saberes e dos desempenhos laborais procura-se analisar a relação entre ambos, tendo como referência a actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores do ponto de vista das acções técnicas de trabalho executadas, o equipamento técnico manuseado e os processos de resolução das perturbações.

6.1. AMPLITUDE DOS SABERES: O PREDOMÍNIO DOS SABERES IMPLÍCITOS

Como foi referido para o caso da LUME, com a análise sobre as representações acerca do processo produtivo da fábrica e da unidade funcional de pertença, pretende-se dar conta da amplitude dos saberes detidos pelos trabalhadores, de forma a perceber o que é que estes sabem acerca da actividade produtiva da empresa e da unidade funcional onde se encontram integrados.

Retendo a atenção na leitura vertical do quadro 7.27, isto é, na análise da representação do processo produtivo da fábrica, observa-se que grande parte dos trabalhadores detém, apenas, saberes implícitos acerca do funcionamento do mesmo. Ou seja, exprimem-se,

maioritariamente, de forma verbal sobre como se procede para atingir os objectivos desejados através de referências sintéticas e restritas às fases de produção do processo de fabrico, sem enunciação dos processos a montante e a jusante (modo de expressão retórico). É ainda relevante o número de trabalhadores que manifesta um desconhecimento total sobre o campo de intervenção da fábrica. Em contraste com estas duas representações dominantes, uma ínfima parte dos assalariados parece dominar os procedimentos de funcionamento fabril, detendo sobre eles saberes explícitos acerca de como se procede para se atingir os objectivos. Controlam igualmente as razões pelas quais se procede de determinada forma e não de outra, na medida em que dominam os procedimentos do funcionamento e não apenas o funcionamento em si. Expressam-se verbalmente acerca da forma como se actua no seio do processo de fabrico, bem como acerca das razões dos procedimentos adoptados, enunciando, pormenorizadamente, processos a montante e a jusante (modo de expressão conceptual e figurativo).

Quadro 7.27

Representação do campo de intervenção dos processos produtivos

Representações dos processos produtivos		Fábrica						Total	
		Ausência de saberes		Saberes implícitos		Saberes explícitos			
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Unidade funcional	Ausência de saberes	0	-	0	-	0	-	0	-
	Saberes implícitos	6	20,0	6	20,0	0	-	12	40,0
	Saberes explícitos	3	10,0	11	36,7	4	13,3	18	60,0
Total		9	30,0	17	56,7	4	13,3	30	100,0

N = 30

A análise vertical do quadro 7.27 relativa à representação do campo de intervenção da unidade funcional, neste caso da célula produtiva onde estão inseridos, mostra que os assalariados dispõem, fundamentalmente, de saberes explícitos acerca dos seus procedimentos de funcionamento. É relativamente menor o número de trabalhadores detentores apenas de saberes implícitos do funcionamento das células. Significa, pois, que os trabalhadores detêm saberes sobre o campo de intervenção da unidade funcional (célula produtiva) mais amplos e mais aprofundados do que sobre o campo de intervenção da fábrica, na medida em que acerca da primeira predomina a posse de conhecimentos explícitos – ou seja, saberes procedimentais acerca do “como” e do “porquê” dos procedimentos de fabrico da célula –, enquanto acerca

da segunda dominam os conhecimentos implícitos, meramente identificativos e enumerativos do processo produtivo da fábrica. Acresce que acerca deste são raros os entrevistados que manifestam conhecimentos explícitos, sendo mais frequente a ausência total de conhecimentos sobre o campo de intervenção da fábrica na sua totalidade.

Uma conclusão se impõe realçar desde já: tal como foi constatado para a LUME, os trabalhadores dominam melhor o campo de intervenção do processo produtivo da unidade funcional onde se encontram integrados do que o da fábrica em geral, sendo este particularmente desconhecido por parte dos sujeitos, ou mais rigorosamente, dos trabalhadores¹³⁸ integrados no domínio de tarefas da montagem. Porém, se na LUME a detenção de saberes implícitos adquire sempre primazia, quer no que se refere ao processo produtivo da fábrica, quer da unidade funcional, na HAME predomina sobre o primeiro a detenção de saberes implícitos, ao contrário do que se constata para o segundo sobre o qual tendem a prevalecer os saberes explícitos mais amplos e aprofundados. Daqui se conclui que os trabalhadores da HAME detêm saberes mais amplos e mais aprofundados do que os da LUME, o que se encontra, possivelmente, relacionado com a autonomia, responsabilidade e trabalho em equipa que caracterizam as configurações organizacional e gestionária da HAME *versus* dependência, heterocontrolo e trabalho isolado, característicos da LUME.

6.2. AMPLITUDE MULTIVALENTE DO DESEMPENHO

Retome-se o pressuposto analítico de partida desta análise¹³⁹, segundo o qual a amplitude do desempenho laboral de cada trabalhador é aferida no seio de um domínio de tarefas particular. Em cada domínio de tarefa, os trabalhadores podem intervir num conjunto, mais ou menos alargado de acções técnicas de trabalho, apresentando em consequência uma amplitude do desempenho de carácter multivalente ou especializado. Vejamos então como se caracteriza a amplitude do desempenho¹⁴⁰ dos trabalhadores da HAME.

A análise da actividade de trabalho¹⁴¹ desenvolvida no seio do domínio de tarefas de pertença revela que o grosso dos trabalhadores (27 – 90,0%), apresenta uma amplitude do

¹³⁸ Relembre-se que em ambas as empresas as actividades de trabalho do domínio de tarefas de montagem são desenvolvidas por trabalhadores do sexo feminino.

¹³⁹ V. ponto 6.2 do capítulo 6.

¹⁴⁰ V. nota de rodapé 126 do capítulo 6.

¹⁴¹ V. nota de rodapé 128 do capítulo 6.

desempenho multivalente. Apenas 3 (10,0%) trabalhadores se dedicam a desempenhos especializados, todos eles integrados no domínio de tarefas da maquinação.

Importa realçar, por ser demonstrativo de uma preocupação com a introdução de alguma variabilidade e diversidade em actividades de trabalho que, por natureza, apresentam um conteúdo pobre, o desempenho multivalente dos 10 (33,3%) trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem. Procura-se, por via dos modelos de organização do trabalho, compensar o carácter não qualificante destas actividades, o qual se acentua quando são organizados segundo o princípio atomista da parcelarização das tarefas e dos postos. Ao contrário da LUME, onde a rotatividade na ocupação dos postos de trabalho é uma solução de recurso para combater os disfuncionamentos do absentismo, na HAME, esta é uma regra no desempenho quotidiano da actividade de trabalho, rompendo-se com o princípio taylorista de “um homem, um posto de trabalho”. Apesar da multivalência constatada, não se encontram desempenhos polivalentes. Reteve-se o mesmo tipo de análise acerca da amplitude do desempenho, tendo agora por referência os diferentes domínios das acções técnicas que integram o desempenho laboral¹⁴², representados nas figuras 7.4 e 7.5.

Amplitude do desempenho

Figura 7.4

Domínio de tarefas da maquinação

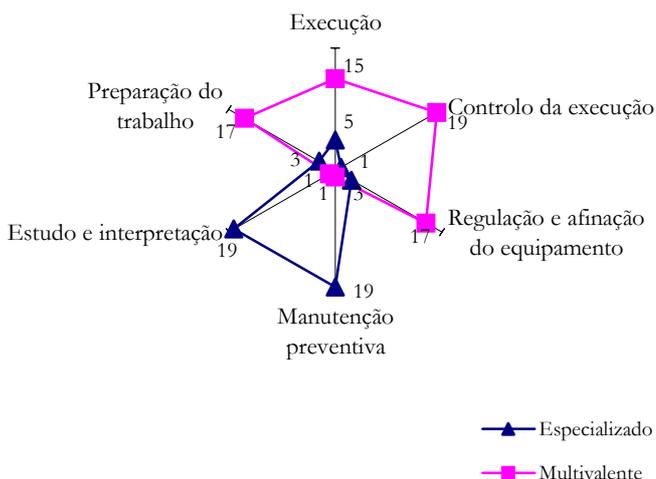
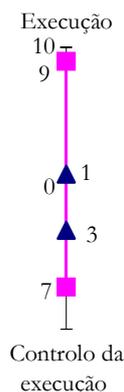


Figura 7.5

Domínio de tarefas da montagem



¹⁴² V. nota de rodapé 129 do capítulo 6.

A visualização das figuras anteriores releva a preponderância, para ambos os domínios de tarefas, dos desempenhos laborais multivalentes nos vários domínios das acções técnicas de trabalho. As excepções manifestam-se no domínio de tarefas da maquinaria, onde se verifica um exercício especializado nas acções de estudo e interpretação e de manutenção preventiva.

À análise da amplitude do desempenho quotidiano no âmbito da ocupação de base foi associada a abordagem da amplitude do desempenho ocasional. Com esta procurou-se perceber se ocasionalmente os trabalhadores eram mobilizados para acções de trabalho externas ao seu domínio de tarefas, de forma a aferir a sua afectação a desempenhos polivalentes¹⁴³.

Verifica-se que, apesar de se estar genericamente face a assalariados que demonstram uma amplitude de desempenho quotidiana razoável mercê do seu grau de multivalência, apresentam uma fraca incidência de desempenhos polivalentes. De facto, apenas 3 (10,0%) trabalhadores, todos integrados no domínio de tarefas da maquinaria, manifestam uma elevada amplitude do desempenho ocasional, isto é, só estes podem ser rotulados de trabalhadores polivalentes ao desenvolverem ocasionalmente actividades de trabalho complexas fora do seu domínio de tarefas regular.

Se, por um lado, os desempenhos polivalentes não são característicos destes trabalhadores, por outro, também não se evidenciam pela situação oposta de ausência total de amplitude no desempenho ocasional, já que apenas se encontra 1 trabalhador que nunca desenvolveu actividades externas ao domínio de tarefas de pertença.

Predominam, pois, os desempenhos ocasionais de baixa e média amplitude, respectivamente, 14 (46,7%) assalariados que ocasionalmente desenvolvem actividades de

¹⁴³ Como já foi referido a propósito do desempenho de acções de trabalho no exterior do domínio de tarefas de pertença, no caso da LUME, considera-se que nem sempre tais desempenhos implicam situações de polivalência. São definidos como desempenhos polivalentes, aqueles em que os trabalhadores efectuem tarefas profissionais que exigem modos operatórios que ultrapassam a sua ocupação de base (Le Boterf, 1990, p. 23), o que implica um alargamento para uma segunda ocupação (D'Iribarne, 1989, p. 151). Todavia, se estes modos operatórios forem demasiado simples não se estará face a desempenhos polivalentes. Deste modo, as actividades de trabalho simples, executadas fora do domínio de tarefas habitual, não são consideradas enquanto indicadores de desempenhos polivalentes, uma vez que se tratam de execuções demasiado lineares e rotineiras que apenas exigem capacidades manuais, podendo ser desenvolvidas por qualquer trabalhador independentemente das suas qualificações. São considerados desempenhos polivalentes, aqueles que se pautam pela execução de tarefas complexas em domínios de tarefas diversos dos regularmente ocupados, na medida em que a complexidade de execução pressupõe um desempenho laboral qualificado e flexível.

trabalho de baixo grau de complexidade quer no seio do seu domínio de tarefas, quer no seu exterior, e 12 (40,0%) que se dedicam a actividades complexas mas apenas no seio do domínio de tarefas onde habitualmente desenvolvem a sua actividade de trabalho. Entre os primeiros, assumem primazia os trabalhadores do domínio de tarefas da montagem (8 – 57,1%) e entre os segundos, os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (10 – 83,3%).

Relacionando a amplitude do desempenho ocasional com as representações dos trabalhadores acerca do campo de intervenção da empresa e da unidade funcional (células produtivas), verificam-se as duas regularidades principais, a saber:

- os trabalhadores que manifestam desempenhos ocasionais de menor amplitude (ausência ou baixa amplitude) revelam desconhecer os processos produtivos da empresa (respectivamente, 1 – 100,0% – e 7 – 50,0% – trabalhadores);
- os trabalhadores que apresentam uma amplitude média ou elevada nos seus desempenhos ocasionais verbalizam, fundamentalmente, saberes explícitos acerca do campo de intervenção das células produtivas de pertença (respectivamente, 10 – 83,3% – e 2 – 66,7% – trabalhadores).

Conclui-se a existência de uma relação entre a amplitude do desempenho ocasional e, por um lado, a capacidade de verbalização acerca do campo de intervenção da empresa apenas no que se refere ao pólo negativo da relação (ou seja, a amplitude ausente ou baixa encontra-se associada à ausência de saberes) e, por outro, a capacidade de verbalização acerca do campo de intervenção das células produtivas no que se refere ao pólo positivo da relação (ou seja, a amplitude média e elevada encontra-se associada à detenção de conhecimentos explícitos acerca do processo produtivo das células). Assim sendo, pode afirmar-se existir uma relação entre amplitude dos desempenhos ocasionais e a detenção de saberes apenas nas situações polares, estando esta ausente no que se refere a outro tipo de situações intermédias dada a preponderância assumida, como foi acima referido, pela detenção de saberes implícitos acerca do processo produtivo da fábrica e de saberes explícitos acerca do processo produtivo da unidade funcional e pela amplitude do desempenho quotidiano multivalente.

6.3. A RELAÇÃO COM A MATERIALIDADE DO TRABALHO – MÁQUINAS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTO DE INSPECÇÃO E MEDIDA

O equipamento técnico utilizado pelos trabalhadores da HAME no seu desempenho laboral pode ser observado no quadro 7.28.

A sua leitura mostra que o manuseamento de EIM é uma característica comum à actividade de trabalho de todos os assalariados, ao contrário do que se verifica com as máquinas e ferramentas utilizadas, respectivamente, por 80,0% e 66,7% trabalhadores. A não utilização de nenhum destes dois tipos de equipamentos por 4 trabalhadores inseridos no domínio de tarefas da montagem confere à sua actividade de trabalho um carácter estritamente manual.

Quadro 7.28

Tipo de equipamento técnico

	N.º	%
Máquina tipo convencional	19	79,2
Máquina semi-automática	8	33,3
Máquina automatizada	0	-
N=24		
Ferramenta de aperto ou colocação	13	65,0
Ferramenta de corte e desbaste	18	90,0
Ferramenta de reparação ou auxílio	2	10,0
N=20		
EIM sem regulação	17	56,7
EIM com regulação	26	86,7
N=30		

O quadro 7.28 revela também um baixo nível de automatização do equipamento. Dos 24 (80,0%) trabalhadores que desenvolvem as suas actividades laborais com máquinas, a maioria (20 – 83,3%) integra o domínio de tarefas da maquinação e opera com máquinas convencionais (13 – 65,0%). O uso de máquinas semi-automáticas (universais e especializadas) é escasso e exclusivo dos trabalhadores deste domínio de tarefas (8 – 100,0%), maioritariamente a desenvolverem actividades de elevada complexidade (7 – 87,5%). Conclui-se uma relação entre a utilização de equipamento semi-automatizado e a complexidade da actividade de trabalho, a qual não se constata para os trabalhadores que operam com máquinas convencionais.

São também os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação quem mais manipula ferramentas na sua actividade de trabalho (19 – 95,0%), particularmente ferramentas de corte e desbaste (18 – 90,0%) e ferramentas de aperto e de colocação (13 – 65,0%) (quadro 7.28).

Ainda que todos os assalariados manuseiem na sua actividade de trabalho EIM, são 26 (86,7%) os trabalhadores que utilizam EIM mais complexos, que exigem uma intervenção de regulação consoante as cotas das peças a maquinar (quadro 7.28). Em contrapartida, 4 (13,3%)

trabalhadores não procedem a qualquer regulação dos EIM, utilizando apenas equipamento padrão. Se a totalidade dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação manuseia EIM com regulação, 11 (55,0%) utilizam em simultâneo EIM sem regulação, ao invés do que se verifica no domínio de tarefas da montagem, onde se encontram unicamente 2 (20,0%) trabalhadores a usar os dois tipos de EIM. Para estes é mais frequente a utilização exclusiva de um ou outro tipo de EIM: 4 (40,0%) para cada um dos tipos de EIM.

No quadro 7.29 encontram-se sintetizadas as intervenções que os trabalhadores desenvolvem no equipamento técnico com que laboram.

Dizem respeito, fundamentalmente, aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, com excepção da atenção e controlo sobre o funcionamento do equipamento que abarca todos os trabalhadores, na medida em que na HAME os trabalhadores interagem sempre com algum tipo de equipamento, ainda que seja apenas os EIM.

Saliente-se a ausência de actividades de manutenção de primeiro nível relativas unicamente ao aprovisionamento de óleos e emulsões às máquinas, por parte dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação. Garantem as tarefas de limpeza e de lubrificação do equipamento técnico, o que contrasta com os trabalhadores da LUME que para além destas garantem aquelas, as quais apesar do seu carácter simples e rotineiro constituem um vector de diversificação do conteúdo do trabalho.

Quadro 7.29

Intervenções sobre os equipamentos técnicos

	N.º	%
Montagem de ferramentas	18	60,0
Afinação de máquinas e de ferramentas	17	56,7
Regulação de máquinas e de ferramentas	10	33,3
Atenção e controlo no funcionamento do equipamento	30	100,0
Limpeza e/ou lubrificação do equipamento	17	56,7
Aprovisionamento de óleos e emulsões	0	-
Aferição de EIM	26	86,7

N = 30

Tendo em conta o equipamento técnico manuseado, a análise do quadro seguinte revela que entre os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação predomina o desempenho de actividades de elevada complexidade na afinação e regulação do mesmo e no controlo da execução, estando os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem mais afectas a funções simples de execução.

Quadro 7.30

Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado

Conteúdo da actividade de trabalho	Domínio de tarefas		Montagem	
	N	%	N	%
Actividades de elevada complexidade da afinação e regulação do equipamento e do controlo da execução	15	75,0	0	-
Actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento, mas complexas no controlo da execução	5	25,0	3	30,0
Actividades simples de execução	0	-	7	70,0
Total	20	100,0	10	100,0

6.4. AS PERTURBAÇÕES – FORMAS DE DETECÇÃO, ACÇÕES DE RESOLUÇÃO E AUTONOMIA DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

As perturbações-chave¹⁴⁴ com que os trabalhadores se defrontam e as modalidades de detecção e de actuação face às mesmas constituem a dimensão de abordagem do desempenho laboral que se desenvolve neste ponto.

Os defeitos detectados no produto, subproduto ou componentes em curso de fabrico, constituem novamente, tal como foi constatado para a LUME, a grande categoria de perturbações enumeradas quer pelos trabalhadores, quer pelos responsáveis directos. A maioria dos trabalhadores (28 – 93,3%) refere como defeitos que afectam o desenrolar do trabalho várias das perturbações-chave que foram identificadas pelos seus responsáveis hierárquicos, demonstrando igualmente uma convergência de opiniões no que se refere às causas dos disfuncionamentos.

Entre os defeitos apontados adquirem preponderância os defeitos de maquinação resultantes das actividades de trabalho a montante (27 – 90,0% – trabalhadores) e os defeitos nas matérias-primas (16 – 53,3% – trabalhadores). É de salientar a escassa referência a problemas no equipamento técnico (2 – 6,7% – trabalhadores), o que revela de novo que para quem trabalha diariamente com este tipo de equipamento, as avarias e consequente necessidade de afinações e regulações raramente são consideradas como um problema, dada a regularidade com que se manifestam e o seu carácter intrínseco à natureza da actividade de trabalho.

Face aos defeitos com que se deparam na actividade de trabalho, grande parte dos trabalhadores (28 – 93,3%) adopta uma solução que consiste no registo da anomalia. Esta pode ser seguida de dois tipos de práticas: uma acção de escolha e separação entre os

¹⁴⁴ V. nota de rodapé 131 do capítulo 6.

produtos, subprodutos ou componentes a rejeitar para fins de refugo e reciclagem, apontada por 26 (86,7%) trabalhadores; e/ou uma acção de encaminhamento dos mesmos para trabalhos de recuperação ou para efeitos de reclamação, referida por 8 (26,7%) trabalhadores.

Outras formas de resolução dos defeitos adquirem relevo na HAME, ambas suportadas em acções de determinação das causas. Uma delas, usada por 14 (46,7%) trabalhadores, consiste em fazer seguir a determinação da causa de uma acção de resolução do defeito, procedendo-se, fundamentalmente, a acções técnicas de afinação e de regulação do equipamento, mas também de reparação ou recuperação do produto, subproduto ou componentes. A outra, posta em prática por 13 (43,3%) indivíduos, consiste em, após determinada a causa, prosseguir com uma acção de alerta dirigida à célula produtiva funcional ou aos colegas responsáveis pelos defeitos, de forma a estes adoptarem as medidas correctivas necessárias, as quais podem implicar uma paralisação do processo produtivo no interior da célula responsável.

Decorrente deste tipo de actuações, a resolução dos defeitos tende a ser partilhada (28 – 93,3% – trabalhadores), no sentido de uma resolução no seio da equipa de trabalho. Trata-se, pois, de uma forma de actuação partilhada que adquire contornos diferentes dos verificados na LUME. Na LUME, a partilha refere-se ao facto de se exercer sobre as decisões dos trabalhadores um controlo a partir do qual se toma a decisão final, enquanto na HAME a partilha das acções correctivas resulta do trabalho em equipa desenvolvido no interior de cada célula. Paralelamente, cerca de metade dos assalariados (14 – 46,7%) dispõem de total autonomia na sua actuação, intervindo de forma finalizada sobre os defeitos. No entanto, não deixa de ser significativo que 13 (43,3%) trabalhadores não actuem correctivamente sobre os defeitos. Genericamente, este cenário de capacidade de resolução dos defeitos é menos favorável ao verificado para a LUME, onde se encontram apenas 5 (16,7%) trabalhadores a não actuar correctivamente, porém na HAME é bastante superior o número de trabalhadores que põe em curso acções correctivas totalmente autónomas (v. Quadro 7.31)¹⁴⁵.

Outro tipo de perturbações em análise são os erros e as falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico. Verifica-se que a forma de controlo mais utilizada para a detecção destas perturbações-chave é o controlo dimensional através de EIM (23 – 76,7% – trabalhadores). O controlo visual e o controlo através da interacção entre colegas de trabalho são modalidades igualmente usadas, respectivamente por 20 (66,7%) e 19 (63,3%) trabalhadores. Trata-se de três formas de controlo utilizadas frequentemente pelos

¹⁴⁵ Cf. com o quadro 6.30 homólogo do capítulo 6.

trabalhadores de ambos os domínios de tarefas, as duas primeiras em virtude da natureza do produto e a terceira directamente relacionada com o papel da equipa nos modelos de gestão e de organização do trabalho da HAME.

Os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem recorrem quase na totalidade 9 (90,0%) ainda a uma outra forma de controlo singular, que consiste no exercício de uma acção de verificação sobre as condições prévias do trabalho e sobre os resultados atingidos, diagnosticando os desvios entre resultados previstos e obtidos de forma a eliminá-los. Também mais frequente no seio deste domínio de tarefas é a não detecção dos erros ou falhas (4 – 66,7% – trabalhadores, num total de 6), o que implica que só numa fase a jusante os serviços de auditoria ao produto detectem a anomalia e tratem de encaminhar os produtos para trabalhos correctivos de recuperação.

As formas de resolução de erros e falhas completamente dependentes dos responsáveis da equipa ou de especialistas de manutenção (afinador, electromecânico ou ferramenteiro) são as menos comuns na empresa (2 – 6,7% – trabalhadores).

A análise dos modos de resolução dos erros ou falhas adoptados e da respectiva autonomia das acções correctivas permite salientar a preponderância assumida pela resolução partilhada ou autónoma dos erros e falhas, seguida da prossecução do desempenho (quadro 7.31)¹⁴⁶. De facto, entre os trabalhadores da HAME predomina um tipo de resolução de perturbações baseado numa autonomia partilhada entre pares, sendo comum recorrerem ao aconselhamento dos colegas de trabalho e aos responsáveis pela equipa para as diferentes áreas. Isto é, 29 (96,7%) trabalhadores participam na resolução de perturbações, ainda que não assumam uma total autonomia na implementação da acção correctiva e 18 (60,0%) dispõem de uma total autonomia nas acções desencadeadas (quadro 7.31).

Conclui-se existir, na HAME, um maior envolvimento dos trabalhadores na resolução dos erros e falhas surgidas no trabalho comparativamente à LUME, se aos trabalhadores que resolvem autonomamente os erros ou falhas, se acrescer os que participam partilhadamente nos mesmos. De facto, na HAME a ausência de participação em acções correctivas apenas abrange 2 (6,7%) trabalhadores (quadro 7.31) contra 19 (63,3%) na LUME¹⁴⁷.

¹⁴⁶ V. nota de rodapé 133 do capítulo 6.

¹⁴⁷ Cf. com o quadro 6.30 homólogo do capítulo 6.

Os disfuncionamentos no equipamento técnico constituem o terceiro tipo de perturbação-chave em análise. Atente-se sobre o tipo de desempenho laboral que caracteriza a resolução destes problemas.

Ao contrário do que se verifica para a detecção de erros e falhas decorrentes da acção do trabalhador ou dos equipamentos técnicos onde o controlo dimensional é a principal via de indicação dos disfuncionamentos, para as perturbações no equipamento técnico é o controlo visual via comumente utilizada por todos os assalariados, independentemente do domínio de tarefas. O controlo dimensional não deixa de assumir importância para 21 (70,0%) trabalhadores. Francamente menor é o número de trabalhadores que faz uso do controlo auditivo (8 – 26,7%). Estas duas últimas formas de controlo – dimensional e auditivo – são quase exclusivas dos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinação, respectivamente 20 (95, 2%) e 8 (100%) indivíduos.

Atendendo aos sinais indicadores de presença de perturbações no equipamento técnico, verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (27 – 90,0%) de ambos os domínios de tarefas é alertada por sinais abstractos. Os sinais abstractos resultam, predominantemente, de um controlo dimensional por aferição dos limites de tolerância das cotas das peças, em que são os cálculos aritméticos sobre as cotas do produto e respectivos raciocínios interpretativos acerca da origem dos desvios dimensionais que permitem inferir o tipo de acção correctiva e sobre que equipamento (máquinas ou ferramentas) deve ser desencadeada. Este tipo de sinais é também emitido através da informação alfa-numérica veiculada pelos mostradores dos painéis de comando das máquinas semi-automatizadas.

Igualmente relevantes, fundamentalmente para os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (17 – 94,4%), são os sinais concretos implícitos interpretados por 18 (60,0%) trabalhadores, quase na totalidade aquando do momento de detecção das perturbações no equipamento, o que pressupõe um conhecimento resultante da experiência de trabalho. A prática de trabalho é, neste domínio, a única via através da qual os trabalhadores aprendem a identificar que determinados sinais, tais como ruídos ou alteração da marcha da máquina, são indicadores de perturbações no equipamento, uma vez que a sua manifestação não é transparente, nem directa. Os sinais concretos explícitos são os indicadores menos frequentes de perturbações; porém 13 (43,3%) trabalhadores, particularmente do domínio de tarefas da montagem (9 – 69,2%), são directamente alertados por este tipo de sinalética imediatamente perceptível, de que é exemplo a informação proveniente dos EIM padrão, os defeitos visíveis que marcam o produto ou as paragens repentinas de funcionamento do equipamento técnico.

Na resolução dos disfuncionamentos nas máquinas, ferramentas e EIM, os trabalhadores optam pelas seguintes vias¹⁴⁸: (i) resolvem autonomamente o problema e prosseguem o seu desempenho (15 – 50,0%), o que acontece, maioritariamente, entre os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação (14 – 93,3%); (ii) participam aos trabalhadores da unidade das ferramentas ou de manutenção a ocorrência, de forma a estes tomarem as medidas adequadas para a resolução dos disfuncionamentos (11 – 36,7%); (iii) dirigem-se aos serviços especializados, fundamentalmente à unidade de metrologia, solicitando a resolução do disfuncionamento (9 – 30,0%). Estes dois últimos modos de resolução são adoptados predominantemente pelos trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem, respectivamente, 72,7% e 88,9%¹⁴⁹.

A autonomia dos trabalhadores na resolução das perturbações do equipamento sai prejudicada relativamente à detida noutros domínios da resolução de problemas. Maior relevância assumem as formas de resolução em que os trabalhadores detectam a anomalia e participam com outros pares, responsáveis ou colegas de serviços especializados na sua resolução, sem deterem uma autonomia absoluta de actuação. São formas de resolução partilhadas nas quais participam 21 (70,0%) trabalhadores, representativos de ambos os domínios de tarefas (75,0% do total de trabalhadores integrados no da maquinação e 60,0% dos da montagem). A mera actividade de diagnóstico e a respectiva comunicação das perturbações sem participação na sua resolução abrange ainda 18 (60,0%) trabalhadores, o que depende, fundamentalmente, da natureza do problema surgido no equipamento, sendo contudo mais frequente entre os trabalhadores a desenvolverem actividade de trabalho no domínio de tarefas da montagem (9 – 90,0% – num total de 10 assalariados). Com completa autonomia na resolução dos problemas apresentam-se 15 (50,0%) trabalhadores, maioritariamente integrados no domínio de tarefas da maquinação (13 – 86,7%), o que os aproxima dos trabalhadores da LUME. Todavia, destacam-se destes no que se refere à ausência de acções correctivas e à participação partilhada nas mesmas, já que os trabalhadores da HAME apresentam desempenhos mais favoráveis do que os seus colegas da LUME (quadro 7.31)¹⁵⁰.

O quadro seguinte sintetiza o tipo de intervenção dos trabalhadores face às três principais perturbações-chave analisadas e respectiva autonomia das acções desenvolvidas.

¹⁴⁸ V. nota de rodapé 134 do capítulo 6..

¹⁴⁹ O que equivale para ambas as situações a um número absoluto de 8 trabalhadores.

¹⁵⁰ Cf. com o quadro 6.30 do capítulo 6.

A observação do quadro 7.31 permite destacar a preponderância assumida no seio da empresa pelas formas partilhadas de resolução das perturbações quaisquer que elas sejam, o que resulta, entre outros factores, da organização do trabalho em equipa, que pressupõe a definição e a prossecução de acções correctivas baseadas quer na troca de opiniões e conselhos, quer no auxílio recíproco entre trabalhadores. Esta particularidade contrasta com o que se passa na LUME, onde as acções correctivas partilhadas apenas se destacam na resolução de defeitos¹⁵¹ e mesmo aqui o sentido da partilha resulta frequentemente de uma acção de controlo que é exercida por outrem sobre as decisões tomadas pelos trabalhadores.

Quadro 7.31

Tipos de intervenções face às perturbações-chave^a

	Defeitos		Erros ou falhas		Disfuncionamentos no equipamento	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Ausência de acções correctivas	13	43,3	2	6,7	18	60,0
Acções correctivas partilhadas	28	93,3	29	96,7	21	70,0
Acções correctivas autónomas	14	46,7	18	60,0	15	50,0

N = 30

^a Os modos de intervenção face às perturbações-chave foram agregados nas três categorias presentes no quadro. Os valores indicados no quadro traduzem o número de entrevistados cujas respostas se integram nas categorias agregadas, tendo como referência o número total de entrevistados.

O quadro 7.31 evidencia ainda que a ausência de intervenção sobre as perturbações é preponderante quando se tratam de disfuncionamentos no equipamento, o que se explica pela necessidade de detenção de saberes especializados que sustentem as intervenções mecânicas, hidráulicas, pneumáticas e electrónicas. Saliente-se que, mesmo assim, a capacidade de intervenção dos trabalhadores da HAME é bastante superior aos da LUME¹⁵². É no domínio dos erros ou falhas que os trabalhadores da HAME detêm maior capacidade de intervenção, o que é um indicador de um elevado grau de controlo sobre o trabalho executado no raio da sua acção, situação que se opõe à verificada na LUME dada a relevância do número de trabalhadores que, confrontados com erros e falhas, não desenvolvem qualquer acção correctiva¹⁵³.

¹⁵¹ Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.

¹⁵² Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.

¹⁵³ Cf. quadro 6.30 do capítulo 6.

6.5. CONTROLO SOBRE DESEMPENHO E RESULTADOS DO TRABALHO

O controlo exercido pelos trabalhadores, no decorrer da actividade de trabalho e sobre os resultados produzidos, constitui outro indicador das competências mobilizadas no desempenho laboral.

A fraca presença do controlo hierárquico em resultado da ausência da figura de chefe enquanto responsável único e máximo pelo funcionamento das células produtivas estará na origem, entre outros factores, das práticas de autocontrolo referidas por todos os trabalhadores da HAME. É efectivamente comum à totalidade dos assalariados o exercício do autocontrolo sobre o resultado final do trabalho, excepção feita a um trabalhador que não o exerce no início da sua actividade de trabalho e a 3 (10,0%) que não o exercem no decurso da mesma.

O autocontrolo intenso sobre o desempenho encontra paralelo no autoconhecimento detido pelos indivíduos sobre o modo como está a decorrer o trabalho. Isto é, verifica-se que 28 (93,3%) trabalhadores acedem continuamente a informação sobre a forma como o seu trabalho se está a desenrolar, quer através das diferentes modalidades de controlo (dimensional e visual) sobre o produto e sobre o equipamento, quer porque manifestam conhecer os objectivos que devem atingir, avaliando, a cada momento, os seus resultados produtivos.

No caso dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação, a retro-informação é fornecida, momento a momento, através de um painel electrónico colocado no topo da entrada da célula, facilmente visualizada de todos os postos de trabalho. Nele consta informação sobre as quantidades a atingir para o dia e para cada turno, as quantidades produzidas e respectivo desvio face aos objectivos definidos, bem como os tempos improdutos por paralização da célula. Através desta informação os trabalhadores tomam conhecimento relativamente ao cumprimento dos ritmos desejáveis de execução. É o trabalhador afecto à última máquina da célula que fornece os dados à unidade colectora de informação: no início da ordem produtiva lê com um lápis óptico o código de barras contido na mesma e no fim de cada “vara” limita-se a introduzir o código do produto, sendo os cálculos automaticamente efectuados e disponibilizados instantaneamente no visor. É também este trabalhador

que mais olha para eles [painéis electrónicos], mas depois diz-nos a nós se for preciso, se não estivermos bem. Não lhes ligo muito porque estou sempre apertado, não tenho muito tempo. A administração agora fica a saber de tudo o que se passa aqui, dantes não sabiam (entrevistado n.º 39).

Denuncia-se neste depoimento a recente intensificação do controlo por parte da direcção da HAME¹⁵⁴, o que contrasta com a ausência de um poder hierárquico directo e aponta para formas difusas e implícitas de controlo, as quais têm efeitos tão coercitivos como as formas directas e presenciais.

Paralelamente, a esta informação de carácter colectivo idêntica à existente na LUME no domínio de tarefas da montagem, cada um dos trabalhadores, de ambos os domínios de tarefas da HAME, dispõe de um plano de controlo do produto em processo de fabricação¹⁵⁵. Neste, os sujeitos registam os valores das cotas controladas, as especificações de ajustamentos de tolerância de EIM e traçam uma carta de medianas e amplitudes. A este plano acresce: o “roteiro de irregularidades”, onde se registam os produtos recusados por falta de qualidade e qual a operação a que devem ser sujeitos na fase seguinte; a notificação de ferramentas danificadas, na qual registam a informação sobre motivos da disfunção e acções correctivas.

Conclui-se que a intensificação da retro-informação tem na HAME um duplo objectivo: melhorar o autocontrolo dos trabalhadores sobre os seus desempenhos, enriquecendo-o e autonomizando o seu exercício.

7. AS DINÂMICAS DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

Como já referido para a LUME, a abordagem das dinâmicas de aprendizagem profissional incide sobre a aprendizagem contínua a partir do desempenho laboral, questionando-se se este se posiciona, ou não, como propício àquela. A análise remete para a forma como os trabalhadores concebem a sua aprendizagem no trabalho, como esta se tem processado e os actores que nela estão envolvidos. Aborda-se, novamente, o conjunto de experiências formadoras que emergem da actividade de trabalho, dos processos de resolução de problemas e de mudança, retendo-se a atenção sobre as modalidades de aprendizagem implícitas, no que diz respeito aos seus conteúdos e aos saberes que configuram.

¹⁵⁴ O painel electrónico de controlo da produção foi introduzido a título experimental em Abril de 2000 apenas nas células de maquinação em análise, não se tendo prosseguindo com o projecto, que foi substituído, como já referido, por um sistema integrado de gestão da produção.

¹⁵⁵ V. no anexo 8.O do capítulo 8 exemplos ilustrativos de planos de controlo em: alínea a) *item* (ii); alínea d) *item* d1); alínea e).

7.1. CONCEPÇÃO PRÁTICA DE APRENDIZAGEM: UMA TÊNUE VALORIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM FORMAL

Entre os trabalhadores da HAME, tal como entre os da LUME, predomina uma concepção eminentemente prática de aprendizagem, isto é, quando questionados sobre a forma de aprendizagem mais importante 22 (73,3%) trabalhadores apontam a aprendizagem pelo exercício da actividade de trabalho como a via decisiva para a aquisição dos conhecimentos profissionais.

De facto, só 8 (26,7%) indivíduos consideram que a melhor forma de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral consiste numa articulação entre aprendizagem por via do exercício da actividade de trabalho e por via da formação, e outros tantos apontam a aprendizagem por via da formação como a modalidade mais determinante de aprendizagem.

A formação informal continua a ser a via de aprendizagem mais valorizada pelos trabalhadores da HAME, ainda que a formação formal adquira entre estes mais importância do que entre os trabalhadores da LUME¹⁵⁶.

De igual modo, as formas de aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral são relativamente mais diversificadas¹⁵⁷ na HAME, entre as quais se destacam a aprendizagem com os colegas de trabalho mais experientes (26 – 86,7% – trabalhadores), através da frequência de cursos de formação (18 – 60,0% – trabalhadores) e a aprendizagem com a colaboração de toda a equipa de trabalho (15 – 50,0% – trabalhadores). A primeira forma de aprendizagem é considerada por 18 (60,0%) assalariados como a forma de aquisição de saberes prioritária.

As modalidades de aprendizagem enunciadas tendem a funcionar de forma articulada, estando perfeitamente instituídas em termos de procedimentos. Como já referido, a formação em sala de aula tende a preceder a formação em posto de trabalho no seio das células¹⁵⁸. Nesta, o “aprendiz” de determinado processo encontra-se sob alçada de um trabalhador mais

¹⁵⁶ Recorde-se que entre os trabalhadores da LUME apenas 4 trabalhadores apontavam para a formação profissional como a via de aprendizagem dos conhecimentos necessários à actividade de trabalho.

¹⁵⁷ V. nota de rodapé 136 do capítulo 6.

¹⁵⁸ Ainda que esta seja a situação ideal, a qual foi prosseguida durante os primeiros anos de funcionamento da empresa, actualmente, com os níveis de recrutamento mais baixos, nem sempre é possível criar, no momento de entrada dos trabalhadores para a empresa, uma turma para frequentar a formação teórica. Os trabalhadores são integrados, desde logo, na célula produtiva, iniciando o processo de aprendizagem pela formação no posto de trabalho, frequentando, posteriormente, quando oportuno, a formação teórica.

experiente – o tutor – que é responsável pela sua formação. Note-se que a aprendizagem e a aprovação para trabalhar nas máquinas faz-se ao longo da permanência do trabalhador na empresa e, nessa medida, no momento em que um trabalhador é aprendiz de determinado processo pode já ser perito noutro ou noutros. Assim sendo, está-se face a uma modalidade de aprendizagem que é encarada pelos trabalhadores como um procedimento normal de formação e rotulada de “formação na máquina”. Esta situação contrasta com a da LUME, em que muitos trabalhadores não se recordam de terem integrado este procedimento formativo e afirmam não ter realizado formação no posto de trabalho, apesar de esta se encontrar igualmente formalizada. Na HAME, esta modalidade de formação não se limita à fase de iniciação na empresa e, em qualquer altura, os trabalhadores podem solicitar “formação na máquina” aos seus responsáveis hierárquicos, concedendo estes ou não autorização e formalizando o respectivo tutor. Como afirma o responsável da célula de montagem de peças de reposição,

o fulano já estava farto de trabalhar na máquina A e pediu para ir para a máquina Z, agora está a fazer formação.

Em sentido inverso, destaca-se pela sua fraca importância a aprendizagem com o acompanhamento dos responsáveis hierárquicos (5 – 16,7% – trabalhadores). O baixo grau de hierarquização da organização retira poderes ao líder da célula. Este não assume o papel clássico de chefia, assumindo um papel de formador, particularmente para as áreas estratégicas e relacionais, da mesma forma que os responsáveis pelas áreas da engenharia ou qualidade assumem funções nestes domínios. A transmissão de conhecimentos pelas chefias é substituída, na HAME, por formas de aprendizagem que privilegiam a interacção informal entre os colegas no seio da equipa de trabalho, a qual aparece como pilar básico da organização do trabalho na empresa. É assim que também a resolução de problemas (assunto que se retomará adiante), frequentemente apoiada na equipa, é apontada por quase metade (14 – 46,7%) dos assalariados como forma de aprendizagem.

De acordo com estas práticas, verifica-se que a maioria dos trabalhadores (28 – 93,3%) exerce actividades de ensino e transmissão de saberes aos seus pares, fundamentalmente a aprendizes (17 – 60,7%) ou a colegas que, no decurso da sua actividade, pedem auxílio e se mostram interessados em aprender (12 – 42,9%). Os únicos 2 (7,1%) assalariados que não exercem actividades didácticas dirigidas aos colegas de trabalho são os mais recentemente integrados na empresa, encontrando-se, por isso, em situação inversa de aquisição de saberes.

7.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA – MODALIDADES E CONTEÚDOS

7.2.1. APRENDIZAGEM CONTÍNUA PELA ACTIVIDADE DE TRABALHO

A maior parte dos trabalhadores (26 – 86,7%) da HAME considera que a actividade de trabalho desenvolvida lhes tem proporcionado oportunidades de aprendizagem.

Questionados sobre os conteúdos da aprendizagem contínua pela actividade de trabalho, os trabalhadores da HAME relevam a aprendizagem de saberes práticos. Estes aparecem associados, para grande parte dos assalariados (20 – 76,9 %), à melhoria do modo de execução do trabalho, resultante do aperfeiçoamento dos métodos operacionais e da resolução de problemas. A aprendizagem contínua de saberes práticos reporta igualmente, ainda que com menor peso, à experiência profissional que os trabalhadores adquiriram, a qual lhes permite executar tarefas diferenciadas no seio do seu domínio de tarefas (10 – 38,5% – trabalhadores) e aprender truques de fabrico e de afinação dos equipamentos (8 – 30,8% – trabalhadores).

A aprendizagem de saberes procedimentais por via da actividade de trabalho é mais restrita, nomeadamente a resultante do conhecimento da razão de ser inerente aos processos de execução (7 – 26,9% – trabalhadores) e do aprofundamento de saberes em áreas técnicas específicas (2 – 7,7% – trabalhadores). Pouco importante é também a aquisição de saberes no domínio relacional (4 – 15,4% – trabalhadores).

São pois as vias de aprendizagem práticas que saem novamente reforçadas pela aprendizagem contínua decorrente da actividade de trabalho. Porém, a diversificação dos conteúdos aprendidos é relativamente maior nesta empresa do que na LUME, na medida em que para além de saberes procedimentais é igualmente apontada a aprendizagem de saberes relacionais. Manifesta-se de novo a ausência da aprendizagem de conteúdos teóricos por via da actividade de trabalho.

Ainda em contraponto com a LUME, na HAME é relativamente menor o número de assalariados para quem a actividade de trabalho desenvolvida não lhes faculta qualquer tipo de processo de aprendizagem (4 – 13,3%), pertencendo estes maioritariamente ao domínio de tarefas da maquinação (3 – 75,0%)¹⁵⁹. Justificam esta posição com o carácter repetitivo e rotineiro do trabalho (3 – 75,0% – trabalhadores) e igualmente com o ritmo que o

¹⁵⁹ Relembre-se que na LUME são 7 (23,3%) os trabalhadores para os quais a actividade de trabalho não proporciona oportunidades de aprendizagem, todos eles integrados no domínio de tarefas da montagem.

equipamento técnico lhes impõe, que os impede de se dedicarem à aprendizagem de outras actividades (2 – 50,0% – trabalhadores). Apesar da simplicidade do conteúdo do trabalho dos assalariados integrados no domínio de tarefas da montagem, apenas 1 denuncia a não aprendizagem pelo carácter repetitivo e rotineiro da actividade desenvolvida, para o que muito contribuem as práticas de rotatividade entre postos de trabalho.

7.2.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA POR VIA DAS PERTURBAÇÕES

Referiu-se já a valorização da resolução das perturbações como modalidade de aprendizagem dos conhecimentos necessários ao desempenho laboral para cerca de metade dos assalariados da HAME (14 – 46,7%). Esta modalidade de aprendizagem sai ainda mais reforçada quando os trabalhadores são directamente questionados acerca das oportunidades de aprendizagem criadas a partir das perturbações. Com excepção de 1 trabalhador que considera não beneficiar de qualquer oportunidade de aprendizagem, dada a simplicidade do trabalho que exerce e a repetitividade das perturbações com que é confrontado, todos os outros encaram as perturbações surgidas na actividade de trabalho como uma situação formadora.

Deste modo, dos 29 (96,7%) trabalhadores para os quais as perturbações estão na origem de um processo de aprendizagem: 18 (62,1%) consideram ser através delas que aprendem as práticas de prevenção e de precaução face aos problemas, no sentido de aprenderem a evitar a sua repetição no futuro; 16 (55,2%) apontam para a aprendizagem de novas formas de fazer no sentido da melhoria contínua e do aperfeiçoamento constante dos processos de execução.

Tratam-se pois de formas de aprendizagem por via das perturbações que assumem uma orientação eminentemente prática (25 – 83,3% – trabalhadores). A orientação reflexiva da aprendizagem pelas perturbações é partilhada por 17 (56,6%) trabalhadores. Entre estes, 9 (31,0%) assalariados consideram que as perturbações os conduzem a pensar os problemas e a aprofundar os conhecimentos e 7 (24,1%) rotulam-nas como oportunidades de questionamento, reflexão e discussão com os colegas de trabalho. Apenas 3 (10,3%) indivíduos perspectivam as perturbações como oportunidade de desenvolvimento de raciocínios etiológicos. Sendo assim, é mais diminuto o número de trabalhadores que assume a resolução de perturbações como um momento de reflexão sobre a prática, orientado para a aquisição de saberes de carácter teórico ou procedimental.

Analisando as modalidades de aprendizagem por via das perturbações à luz dos domínios de tarefas de pertença dos trabalhadores, observa-se que a aprendizagem reflexiva é mais apontada pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (13 trabalhadores que representam 65,0% dos que pertencem a este domínio de tarefas); por sua vez, a aprendizagem pela prática é valorizada pelos trabalhadores de ambos os domínios de tarefas, respectivamente 18 (90,0%) do total de trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação e 7 (70,0%) do total dos do domínio de tarefas da montagem. Mais uma vez, a aprendizagem reflexiva é uma modalidade de aprendizagem privilegiada pelos trabalhadores cujas rotinas formativas, quer escolares, quer profissionais, são mais intensas.

Sintetizando, as modalidades de aprendizagem pelas perturbações a partir dos meios que a tornam possível (ou seja, enquanto oportunidade de “pôr em prática” ou enquanto oportunidade de reflexão) é nítido que a aprendizagem pela prática adquire preponderância (25 – 86,2% – trabalhadores) face à aprendizagem reflexiva (14 – 48,3% – trabalhadores), como aliás já tinha sido notório para a LUME. Em ambas as empresas, a primeira orientação da aprendizagem é apontada por mais de 3/4 dos trabalhadores, enquanto a segunda fica próxima dos 50%. Relembre-se ainda a este propósito que também, em ambas as empresas, a aprendizagem contínua pela actividade quotidiana de trabalho é um processo eminentemente prático, assumindo aqui a dimensão reflexiva ainda menos importância do que no domínio da aprendizagem por via das perturbações.

Ainda no domínio das oportunidades de aprendizagem criadas pelas perturbações, verifica-se que, por ocasião das mesmas, 25 (83,3%) trabalhadores da HAME são solicitados pelos colegas para auxiliarem a sua resolução, gerando-se, deste modo, uma potencial situação formativa pela partilha da perturbação, o que contrasta com a vivência desta situação na LUME, onde os trabalhadores têm indicações expressas para apenas recorrerem aos responsáveis directos de turno ou especialistas internos à unidade funcional. Paralelamente, são 13 (52,0%) os indivíduos que tendem a exercer explicitamente uma verdadeira atitude formativa de transmissão de saberes aos colegas e de ajuda na resolução do problema, enquanto 12 (48,0%) optam por práticas mais restritas, em que só auxiliam na resolução de perturbações. De qualquer forma, parece haver uma forte propensão para a partilha da resolução das perturbações em ambos os domínios de tarefas, o que resulta certamente do trabalho em equipa desenvolvido na empresa.

Cabe aqui uma referência aos modos de gerir e encarar os erros ou falhas, isto é, aos designados hiatos nos desempenhos na terminologia de Nevis, Dibella e Gould (1995), os quais constituem um factor capaz de facilitar a aprendizagem.

Os trabalhadores da HAME são na sua totalidade chamados à atenção, em conjunto com a sua equipa de trabalho, a propósito de erros ou falhas que ocorrem num determinado trabalho. Ninguém é punido por motivos comportamentais, o que é demonstrativo do ambiente de trabalho livre e saudável que tivemos oportunidade de vivenciar.

Entre as razões que os trabalhadores associam ao acto de chamada de atenção para com os erros e falhas cometidos, destacam-se os objectivos de alerta imediato para efeitos de correcção da perturbação, apontados por 27 (90,0%) trabalhadores, os objectivos de prevenção e de precaução para se evitarem problemas idênticos no futuro, salientados por 24 (80,0%) trabalhadores. Subjacente a estes objectivos, tanto mais que na HAME tendem a estar frequentemente associados um ao outro, está, como se referiu para o caso da LUME, uma situação formativa e respectivo processo de aprendizagem, no sentido em que a execução de práticas correctivas ou de práticas preventivas diminuem as hipóteses de ocorrência dos erros e falhas.

Porém, e apesar da semelhança enumerada, os modos de gestão dos erros e falhas são nitidamente diferenciados nas duas empresas. Na HAME, os erros e falhas são assumidos colectivamente pela equipa de trabalho. Na LUME, a gestão individualizada do erro cria um ambiente de repressão e opressão forte que recai sobre os trabalhadores. Não se excluem, no entanto, chamadas de atenção colectivas – estas acontecem nas unidades funcionais de montagem, sempre que se verifica a existência de maus desempenhos das unidades.

É de destacar nesta dimensão da aprendizagem o papel central assumido pela equipa de trabalho, pelas oportunidades do relacionamento interpessoal e pela responsabilização face aos erros e falhas, os quais são geridos colectivamente.

7.3. AS MUDANÇAS PROPÍCIAS AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

A análise das mudanças ocorridas no trabalho é realizada do ponto de vista da sua configuração, ou não, enquanto oportunidade de aprendizagem. Partindo deste pressuposto, são, desde logo, excluídos desta abordagem 7 (23,3%) trabalhadores da HAME que não consideram que o seu trabalho tivesse sido alvo de qualquer tipo de modificação nos últimos 2 anos.

Dos 23 (76,7%) assalariados que identificaram situações de mudança, as alterações no modo de funcionamento das unidades funcionais¹⁶⁰ e no tipo de organização do trabalho,

¹⁶⁰ V. nota de rodapé 143 do capítulo 6.

decorrentes, fundamentalmente, de alterações organizacionais, constituíram as mudanças mais enumeradas pelos indivíduos, respectivamente por 16 (69,6%) e 15 (65,2%). As alterações resultantes de mudanças tecnológicas foram consideradas apenas por 2 (8,7%) trabalhadores, sendo as resultantes das exigências do produto e do processo produtivo mais frequentes ao estarem na origem das modificações verificadas no trabalho de 10 (43,5%) trabalhadores.

Do ponto de vista dos saberes necessários para a adaptação às mudanças verificadas no trabalho, os trabalhadores repartem-se em dois pólos. De um lado, encontram-se 13 (56,5%) trabalhadores para os quais as mudanças não exigem novos saberes, decorrente da manutenção do conteúdo do trabalho (9 – 69,2% – trabalhadores) e do carácter funcional e organizativo da mudança (4 – 30,8% – trabalhadores), que apenas exige uma atitude de ajustamento, e não de ruptura, dos conhecimentos detidos. Do outro, estão 10 (43,5%) trabalhadores que referem a necessidade de adquirir novos conhecimentos para se adaptarem às modificações, designadamente técnicos (8 – 80,0% – trabalhadores) e de qualidade (3 – 30,0% – trabalhadores). Compreende-se que sejam estes 10 indivíduos que considerem a frequência de acções de formação necessária para poderem desenvolver os novos desempenhos laborais, acompanhamento formativo este que foi disponibilizado a 9 (90,0%) trabalhadores. A excepção verificou-se para 1 indivíduo que denunciou a ausência de oportunidades formativas e a consequente dificuldade em se adaptar, motivada por dificuldades de utilização dos equipamentos técnicos.

Do ponto de vista do impacto das mudanças no conteúdo do trabalho, as opiniões dos trabalhadores, presentes no quadro 7.32, manifestam-se no sentido de um aumento da responsabilidade que assumem sobre a actividade do trabalho, o que traduz um dos vectores do enriquecimento laboral. Tal não encontra correspondência nos vectores da complexidade, da diversidade e da autonomia/independência no trabalho em que, apesar de apresentarem melhorias para um número significativo de trabalhadores, é mais relevante a situação de reprodução.

Quadro 7.32

Influência das mudanças no conteúdo do trabalho

Conteúdo de trabalho	Complexidade		Diversidade		Independência /autonomia		Responsabilidade	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Enriquecimento	8	34,8	9	39,1	11	47,8	16	69,6
Manutenção	15	65,2	13	56,5	12	52,2	7	30,4
Empobrecimento	0	-	1	4,3	0	-	0	-
Total	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Tudo ponderado, pode afirmar-se que as mudanças no trabalho tiveram repercussões positivas ao nível do conteúdo do trabalho para um número ainda significativo de trabalhadores nelas envolvidos, o que, associado à frequência de formação formal que ocasionaram, conduz a afirmar que se constituíram enquanto oportunidades de aprendizagem.

A única mudança de teor francamente negativo verificada foi a intensificação do ritmo de trabalho que, apesar de ser denunciada por 12 (52,2%) assalariados, nunca foi referida como factor pejorativo pelos mesmos.

A forte adesão registada por parte dos trabalhadores às mudanças verificadas no trabalho corrobora o carácter positivo com que na generalidade foram vividas. Comparando o desempenho laboral actual com o anterior às transformações, 18 (78,3%) trabalhadores sentem-se, na generalidade, satisfeitos com as mudanças. As razões enumeradas apontam para o facto de o trabalho ser actualmente realizado de forma mais organizada e disciplinada, o que, segundo os mesmos, tem reflexos na melhoria de resultados (8 – 34,8% – trabalhadores), bem como para o facto da actividade de trabalho se ter tornado mais interessante, diversificada e responsável (7 – 30,4% – trabalhadores) e ser alvo de um menor controlo e de uma menor pressão produtiva (4 – 17,4% – trabalhadores). Apenas 2 (8,7%) trabalhadores se sentem mais atraídos pelo trabalho executado na fase anterior às mudanças, na medida em que consideram que este se encontrava melhor organizado, enquanto 3 (13,0%) expressam vivenciar uma situação de indiferença, dado que a mudança não alterou substancialmente o trabalho desempenhado.

Ficam, desta forma, demonstradas as potencialidades dos processos de aprendizagem decorrentes das mudanças na HAME, o que contrasta com a situação encontrada na LUME, ainda que nesta também se manifeste, tal como na HAME, uma opinião positiva dos assalariados acerca das mesmas.

7.4. UMA FORTE ORIENTAÇÃO PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS FACILITADORAS DA APRENDIZAGEM

A forte orientação da HAME para as práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem é demonstrada quer pelo cálculo da escala das práticas organizacionais de aprendizagem¹⁶¹, quer através da análise individualizada de cada uma das práticas organizacionais de aprendizagem.

¹⁶¹ V. nota de rodapé 144 do capítulo 6.

Constata-se, a partir da primeira abordagem sintetizada no quadro 7.35, uma forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem.

Quadro 7.33

Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem

	N.º	%
Fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	1	3,3
Orientação mediana para práticas organizacionais de aprendizagem	10	33,3
Forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem	19	63,3
Total	30	100,0

O significado desta forte propensão dos trabalhadores para o envolvimento em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem compreende-se melhor quando se desenvolve uma abordagem individualizada das diferentes dimensões destas práticas. A figura 7.6 permite constatar que a forte orientação para as práticas organizacionais de aprendizagem ganha forma a partir das dimensões da comunicação, da participação e da cooperação, sendo a orientação mediana resultado, sobretudo, das dimensões das rotinas de trabalho e da auto-reflexão.

Observem-se, na mesma figura, as dimensões da comunicação¹⁶², da participação¹⁶³, bem como da cooperação¹⁶⁴, – ainda que esta última em menor grau –, que apresentam as práticas organizacionais mais favoráveis à aprendizagem. Na primeira, são as práticas de diálogo directo entre trabalhadores ou entre estes e os seus responsáveis, a participação em reuniões e o acesso e utilização de informação e na segunda a partilha de sugestões e opiniões que, enquanto práticas generalizadas e frequentes, demonstram uma forte tendência para a comunicação e partilha da informação. Esta encontra a sua explicação na organização do trabalho em equipa que impõe a troca de informação e o diálogo como uma ferramenta de trabalho, bem como nos modelos de gestão flexíveis predominantes na empresa.

Ainda na figura 7.6, e no que concerne à cooperação entre trabalhadores e entre estes e os seus responsáveis, constata-se uma forte partilha dos problemas, na medida em que as práticas de discussão são comuns, ainda que mais frequentes entre trabalhadores pertencentes à mesma célula produtiva. Porém, o indicador relativo ao papel de auxílio e de intervenção técnica dos responsáveis é revelador, caso se postulasse uma abordagem metodológica de carácter unicamente quantitativo, de uma situação ambivalente e até mesmo de propensão

¹⁶² V. nota de rodapé 148 do capítulo 6.

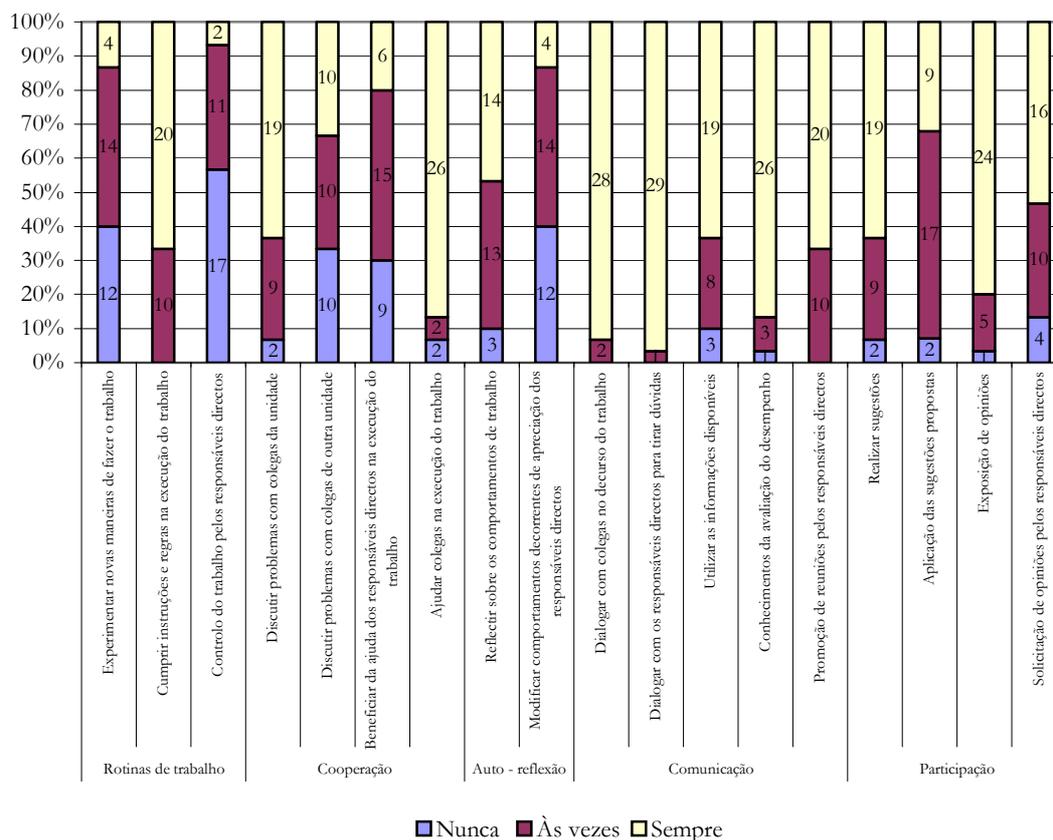
¹⁶³ V. nota de rodapé 152 do capítulo 6.

¹⁶⁴ V. nota de rodapé 149 do capítulo 6.

para o pólo da ausência de práticas organizacionais de aprendizagem. Ora, este indicador de entre-ajuda hierárquica menos forte do que as práticas de ajuda entre pares vem confirmar o carácter menos hierarquizado da estrutura organizacional da HAME, particularmente no domínio produtivo, bem como a tendência gestionária para se resolverem as questões autonomamente no seio das equipas operárias. Por outro lado, a complexidade do trabalho exercido explica que a influência dos responsáveis hierárquicos seja menor, na medida em que quem domina o conteúdo do trabalho são os operacionais que lidam diariamente com as dificuldades do desempenho laboral.

Figura 7.6

Práticas organizacionais de aprendizagem



Na dimensão das rotinas de trabalho¹⁶⁵, a interpretação dos resultados deve ser alvo de ponderação dadas as características do processo produtivo em causa. Este exige um cumprimento estrito dos procedimentos, mas também adaptações constantes, em que se

¹⁶⁵ V. nota de rodapé 145 do capítulo 6.

impõe a alguns trabalhadores a necessidade de encontrarem novos compromissos, nomeadamente em relação ao cumprimento e à aceitação de limites de tolerância no controlo dimensional das peças, bem como em relação às regras de afinação do equipamento técnico. Porém, estes ajustamentos têm igualmente um carácter normativo e não constituem necessariamente uma “nova maneira de fazer o trabalho”, nem excluem o “cumprimento de instruções e regras na execução” do mesmo. Ilustrativo da adaptação constante das normas produtivas são os apontamentos de produção elaborados pelos trabalhadores que manuseiam os tornos A¹⁶⁶. Estes constituem o exemplo mais acabado da flexibilidade operacional exigida aos trabalhadores da HAME. Assim sendo, a análise desta dimensão das práticas organizacionais de aprendizagem só por si é pouco expressiva, devendo ser ponderada com os condicionalismos que envolvem o exercício das actividades de trabalho, marcados por uma elevada autonomia na tomada de decisões que pressupõe um contexto de flexibilidade de modos operatórios. A própria ausência ou a frequência pontual de controlo por parte dos responsáveis directos confirma a liberdade operacional e comportamental de que os trabalhadores dispõem (figura 7.6).

Finalmente, é na dimensão da auto-reflexão¹⁶⁷ que se manifestam os indicadores menos favoráveis às práticas de aprendizagem, o que confirma uma fraca tendência para a reflexividade, já constatada no domínio da abordagem da aprendizagem contínua¹⁶⁸ (figura 7.6). De facto, a reflexão sobre os comportamentos de trabalho apenas é praticada com frequência por, aproximadamente, metade dos trabalhadores. As mudanças comportamentais como resultado da apreciação realizada pelos superiores hierárquicos ou não se processam ou apenas acontecem pontualmente, o que se pode encontrar novamente associado quer à fraca reflexividade dos trabalhadores da HAME, quer à menor autoridade hierárquica existente no seio desta organização. Os responsáveis pelas unidades funcionais têm uma intervenção mais ténue, não somente no domínio técnico, porque quem domina e controla o processo de trabalho são os trabalhadores, mas fundamentalmente nos domínios comportamental e disciplinar onde gozam de grande liberdade de acção e de palavra, ao invés do que se verifica na LUME.

A este propósito, e para concluir, convém desde já fazer uma referência à comparação entre as duas empresas, as quais apresentam orientações diferenciadas, e mesmo opostas, face às práticas organizacionais de aprendizagem, mais propícias na HAME e menos na LUME.

¹⁶⁶ V. no anexo 8.O, a alínea c) que representa um exemplo de um apontamento de produção.

¹⁶⁷ V. nota de rodapé 147 do capítulo 6.

8. AUTO-CONCEITO, SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL – UMA PERSPECTIVA AVALIATIVA

A abordagem auto-avaliativa tratada neste ponto resulta da reflexão que os trabalhadores desenvolveram acerca das competências e qualidades que mobilizam no desempenho laboral. Avaliam igualmente os níveis de satisfação, de reconhecimento e de identificação com a situação profissional.

8.1. AUTO-CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E QUALIDADES PROFISSIONAIS

Vale a pena referir de novo que a análise do auto-conceito incide sobre três dimensões avaliativas relativas aos desempenhos laborais, à atribuição de capacidades e ao controlo exercido sobre o trabalho.

Centre-se a atenção na dimensão de avaliação que incide sobre os desempenhos laborais, em primeiro lugar sobre a relação entre os saberes detidos e as funções laborais exercidas, para depois se analisar a avaliação que os trabalhadores fazem acerca da sua preparação para o exercício de outras actividades de trabalho.

Os trabalhadores da HAME avaliam de forma favorável a relação entre saberes detidos/funções exercidas ao considerarem que esta se pauta maioritariamente por uma adequação dos saberes à actividade de trabalho exercida (22 – 73,3% – trabalhadores). A referida adequação é atribuída por 15 (68,2%) trabalhadores aos processos de aprendizagem, fundamentalmente decorrentes da frequência de cursos de formação (10 – 45,5% – trabalhadores), mas também, ainda que com uma importância muito inferior, à formação informal nos postos de trabalho (5 – 22,7%). Acresce a estas justificações uma outra que aponta para o desempenho laboral eficaz como motivo da adequação entre saberes e funções desenvolvidas, apontada por 8 (36,4%) trabalhadores.

Dos 8 (26,7%) trabalhadores que consideram que os saberes que possuem estão desadequados às suas funções laborais, 7 (87,5%) afirmam deter saberes superiores aos necessários para as funções desenvolvidas, avaliando negativamente a relação em análise.

¹⁶⁸ Cf. ponto 7.2 deste capítulo.

No que se refere à auto-avaliação que os trabalhadores da HAME fazem acerca da sua preparação para o desempenho potencial de outras funções, esta assume uma expressão ainda mais favorável. Com excepção de 1 trabalhador, os restantes (29 – 96,7% – trabalhadores) sentem-se preparados para exercer outras funções. Destaque-se que destes, 16 (55,2%) revêem-se a ocupar qualquer posto de trabalho desde que sejam acompanhados de formação e 5 (17,2%) indicam o(s) posto(s) de trabalho específico(s) onde gostariam de desenvolver a sua actividade. Estes últimos são apontados particularmente por trabalhadores do sexo feminino pertencentes ao domínio de tarefas da montagem e estão associados a expectativas de ascensão para funções de nível superior.

A atribuição das competências no que se refere às capacidades que os trabalhadores mais valorizam no seu desempenho laboral e ao modo como lidam com os imprevistos constituem a segunda dimensão avaliativa em análise.

A avaliação que os trabalhadores da HAME realizam acerca das capacidades que necessitam para o desenvolvimento da sua actividade de trabalho¹⁶⁹, sintetizada na figura 7.7, destaca a importância assumida pelas capacidades de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa. Estas são seleccionadas por 13 (43,3%) assalariados como sendo as capacidades que assumem prioridade no seu desempenho. Igualmente decisivas são as capacidades de resolução de problemas – destacada por 9 (30,0%) trabalhadores como sendo a segunda mais importante e por 7 (23,3%) como a terceira capacidade prioritária para o desenrolar do trabalho – e de interpretação e de raciocínio – seleccionada por 6 (20,0%) trabalhadores como a quarta prioridade em termos das capacidades necessárias ao desempenho laboral.

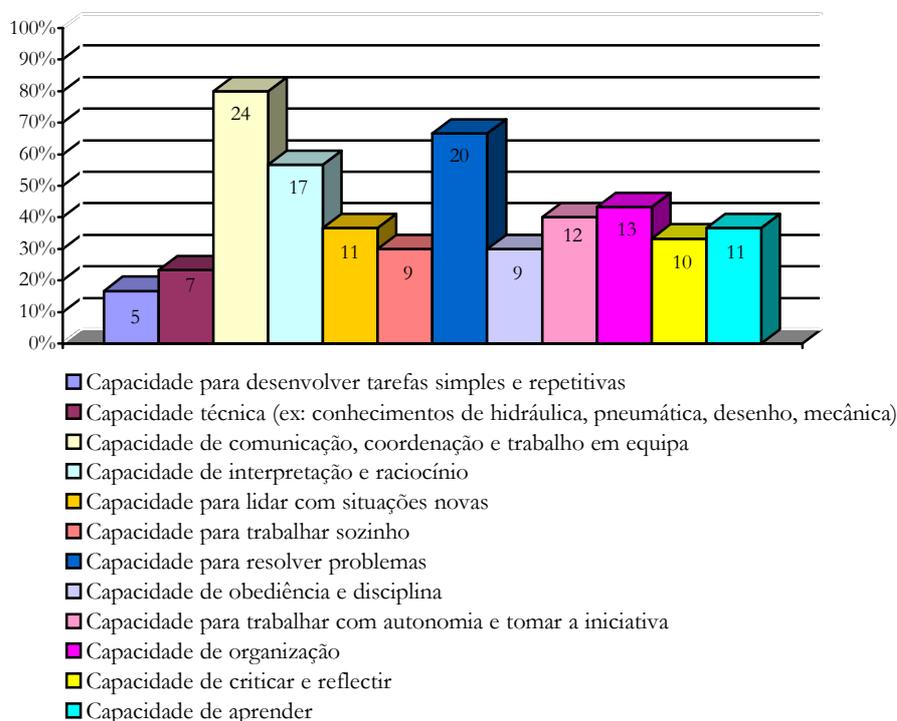
Assumem ainda relevância as capacidades para trabalhar com autonomia e iniciativa, bem como as capacidades de organização, de aprendizagem e de lidar com situações novas (figura 7.7).

As capacidades valorizadas pelos trabalhadores da HAME apontam para uma integração num sistema de trabalho de pendor antropocêntrico em que se procura conferir aos trabalhadores a regulação superior das actividades de trabalho, deixando para os meios técnicos as funções rotineiras. O trabalho em equipa e a necessidade de diálogo e de interacção com os outros para efeitos de coordenação e organização de trabalho orientam-se no mesmo sentido, tirando partido das necessidades de afiliação, de pertença e de comunhão dos seres humanos (figura 7.7).

¹⁶⁹ V. nota de rodapé 153 do capítulo 6.

Figura 7.7

Capacidades necessárias ao desempenho laboral



Paralelamente, fomenta-se a autonomia e a responsabilidade operacional por um lado, e a reflexividade e a criatividade por outro, (dentro dos condicionalismos impostos pelos sistemas de produção industriais¹⁷⁰), ou seja, os assalariados põem, na generalidade, em uso capacidades criadoras de valor que caracterizam intrinsecamente o homem. Veja-se a menor importância assumida pelas capacidades de obediência e disciplina, de trabalhar isolado ou de executar tarefas simples e repetitivas. Repare-se ainda na importância assumida por capacidades que se definem, não apenas ao nível técnico, mas, particularmente, no domínio comportamental, o que se encontra novamente associado aos modos de organização do trabalho (figura 7.7). Se do ponto de vista da natureza das actividades de trabalho, estas são cognitivamente mais empobrecedoras no seio do domínio de tarefas da montagem ao exigirem particularmente acções não acompanhadas pela cognição¹⁷¹, por contraposição ao da maquinação, onde as acções acompanhadas e mesmo dominadas pela cognição tendem a ser

¹⁷⁰ Repare-se que o exercício destas capacidades é distinto quando se exercem no seio de sistemas de produção industriais ou no seio de sistemas de produção intelectual. É a natureza das actividades de trabalho que é distinta: no primeiro é predominantemente de carácter manual e no segundo de carácter mental.

¹⁷¹ Cf. ponto 2 do capítulo 8.

mais frequentes¹⁷², os modos de organização de trabalho adoptados na HAME compensam de algum modo esta diferenciação, apelando a características comportamentais idênticas em ambos os domínios de tarefas. A valorização destacada das capacidades de cooperação, coordenação e trabalho em equipa é ilustrativa do que se acaba de referir.

A avaliação que os trabalhadores da HAME fazem acerca das suas capacidades para lidarem com imprevistos constitui o segundo indicador da dimensão analítica que incide sobre a atribuição das competências. Trata-se de uma auto-avaliação favorável, demonstrada pela ausência de trabalhadores que se declaram incapazes de resolver situações inesperadas. Manifestam uma capacidade de resolução relativamente alargada ao verificar-se que, para além dos 7 (23%) trabalhadores que resolvem na sua totalidade as situações inesperadas, 11 (36,7%) indivíduos consideram-se capazes de resolver a maioria dos problemas, ainda que para o efeito tenham de mobilizar esforços complementares. São 12 (40,0%) os trabalhadores que devido aos seus conhecimentos afirmam sentir alguma insegurança nesta actividade e algum insucesso na resolução. De qualquer modo, está-se, mais uma vez, face a uma avaliação positiva de um tipo de capacidade valorizada no seio dos sistemas de trabalho antropocêntricos.

Finalmente, a última dimensão avaliativa recai sobre o controlo exercido pelos trabalhadores que resulta da apreciação acerca do grau de autonomia/independência e de responsabilidade que os trabalhadores dispõem no seu trabalho.

Relativamente ao primeiro indicador, revela-se uma auto-avaliação positiva quando se verifica que apenas 1 (3,3%) trabalhador dispõe de fraca autonomia/independência no seu exercício laboral e que 10 (33,3%) afirmam desenvolver o seu trabalho com total autonomia/independência ao tomarem todas as decisões acerca do mesmo e ao assumirem a responsabilidade total sobre ele. No entanto, a grande maioria dos trabalhadores considera dispor apenas de alguma independência no seu trabalho visto somente tomar algumas decisões, sendo que parte delas se encontram fora do seu controlo.

No que se refere ao segundo indicador, a totalidade dos assalariados da HAME sente-se responsável pelos resultados do seu trabalho. Recorre fundamentalmente a explicações auto-centradas no ego (22 – 73,3% – trabalhadores), como justificação desta atitude; porém, na sua origem encontram-se motivações diferenciadas. Uns referem-se à responsabilidade individual como um tipo de recompensa ou uma gratificação pelo seu desempenho (14 – 46,7% – trabalhadores) – afirmam que não apreciam errar ou estar na origem de problemas, desenvolvendo, por isso, as suas actividades de forma atenta e o mais conscientemente

¹⁷² Cf. ponto 2 do capítulo 8.

possível, no sentido de garantirem um desempenho correcto e eficaz. A certeza de um desempenho correcto e eficaz é um motivo de regozijo e de brio profissional que é associado pelos trabalhadores à sua responsabilidade individual. Outros fazem da responsabilidade no seu desempenho um ponto de honra e de orgulho individual (13 – 43,3% – trabalhadores), tendendo a considerar a responsabilidade na esfera laboral como uma inerência ou extensão da responsabilidade cívica em geral, argumentando do seu exercício noutras dimensões da vida social.

A responsabilidade centrada no profissionalismo, isto é, encarada como uma obrigação ou dever profissional é referida também por um número significativo de trabalhadores (12 – 40,0%), sendo inferior os que a centram nos desempenhos da empresa, salientando os seus contributos individuais para a qualidade do produto e resultados produtivos da empresa (10 – 33,3% – trabalhadores). Destaca-se novamente pela negativa, dada a ausência de justificações nesse sentido, a responsabilidade individual centrada no saber.

8.2. SATISFAÇÃO, RECONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO

8.2.1. SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO TENDENCIALMENTE POSITIVOS

Os níveis de satisfação e reconhecimento globais dos trabalhadores da HAME revelam tendências positivas, ainda que francamente favoráveis no que se refere ao primeiro e menos abonatórias relativamente ao segundo.

Com efeito, os níveis de satisfação global¹⁷³ são elevados. Apenas 1 trabalhador se manifesta insatisfeito, sendo que se sentem, maioritariamente, francamente satisfeitos com o emprego (17 – 56,7% – trabalhadores) ou satisfeitos (12 – 40,0% – trabalhadores). Analisando os níveis de satisfação global à luz dos domínios de tarefas em que os trabalhadores estão integrados, verifica-se que os altos níveis de satisfação são mais frequentes entre os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da maquinaria (14 – 82,4%), enquanto o sentimento de satisfação é partilhado pelos trabalhadores com actividade no domínio de tarefas da montagem (7 – 58,3%)¹⁷⁴.

Menos favorável é a análise do reconhecimento global¹⁷⁵, em relação ao qual 10 (40,0%) trabalhadores manifestam sentimentos de incerteza e 4 (13,3%) declaram mesmo a ausência de

¹⁷³ V. nota de rodapé 154 do capítulo 6.

¹⁷⁴ Representam 70% no total dos 10 trabalhadores pertencentes a este domínio de tarefas.

reconhecimento. A incerteza de reconhecimento é o sentimento mais experienciado pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação (8 – 80,0%), enquanto que a ausência de reconhecimento paira, maioritariamente, entre os trabalhadores do da montagem (3 – 75,0%). Todavia, o sentimento de justiça e reconhecimento continua a imperar para 16 (53,3%) trabalhadores, 11 (68,8%) dos quais a desenvolverem funções no domínio de tarefas da maquinação.

Conclui-se da análise dos níveis de satisfação e reconhecimento global que estes são sempre vivenciados de forma mais vantajosa pelos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação do que entre os do da montagem, regularidade esta que não se encontrou na LUME, nomeadamente porque tendem a manifestar-se com maior intensidade negativa, independentemente do domínio de tarefas de pertença.

Importa agora proceder à análise individualizada de cada um dos factores que estão na origem destes resultados, de forma a compreender a configuração interna assumida pelos níveis de satisfação e de reconhecimento.

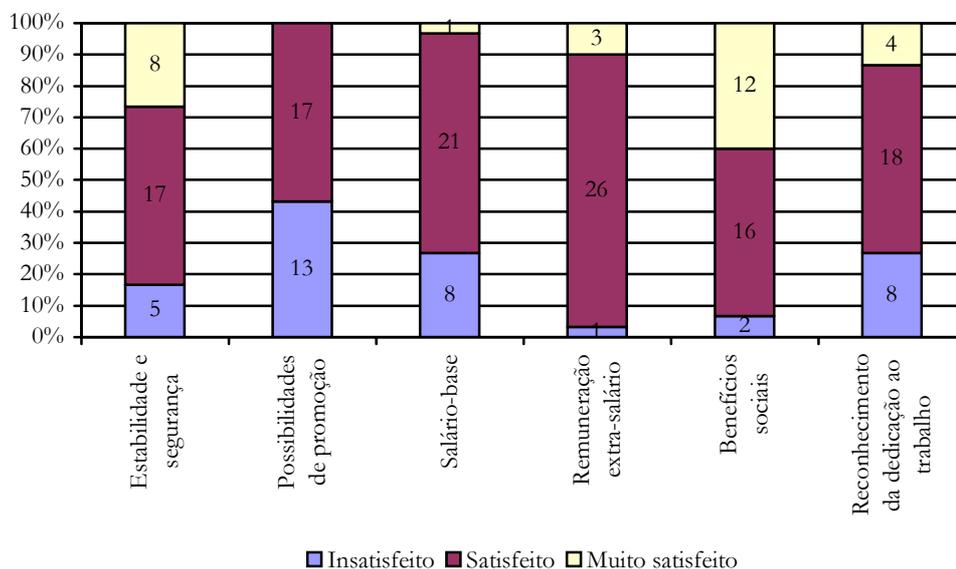
Observe-se como os trabalhadores avaliam os diversos factores de satisfação/insatisfação extrínsecos representados na figura 7.8, que revela uma tendência acentuada para a satisfação. Atente-se, em primeiro lugar, nos factores mais controversos, alvo de maior insatisfação.

Com efeito, apesar da maioria dos assalariados se sentirem satisfeitos com as possibilidades de promoção que a empresa lhes proporciona, este é o domínio em que um maior número de trabalhadores se sentem insatisfeitos, para além de nenhum se manifestar muito satisfeito em relação às mesmas (figura 7.8). Com efeito, os primeiros opinam sentir-se a progredir na empresa (17 – 56,7%), enquanto os segundos afirmam maioritariamente não estar a evoluir na empresa (11 – 36,7% – trabalhadores) ou apresentam dúvidas acerca da sua progressão (2 – 6,7% – trabalhadores).

Esta apreciação de pendor mais negativista é corroborada quando se verifica que o maior sentimento de injustiça no seio da HAME se manifesta em relação à carreira (comparativamente com o salário-base e com o tratamento que lhes é dado pelos responsáveis directos). Isto é, 13 (43,3%) assalariados consideram que a sua carreira é unicamente realizada em função das necessidades da empresa. Apesar de tudo, 17 (56,7%) trabalhadores rotulam a sua evolução profissional de justa, visto que acompanha a experiência profissional (8 – 26,7%), e reconhece a dedicação à empresa (9 – 30,0%) (figura 7.8).

¹⁷⁵ V. nota de rodapé 156 do capítulo 6.

Figura 7.8

Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos¹⁷⁶

O capítulo das remunerações é francamente mais satisfatório para os trabalhadores da HAME. A maioria dos trabalhadores sente-se satisfeita com o seu salário base, com as suas remunerações extra-salário e com os benefícios sociais. É a propósito dos benefícios sociais que se registam os maiores níveis de satisfação. Por sua vez, os maiores níveis de insatisfação são manifestos face ao salário-base (figura 7.8).

Também o reconhecimento da justiça salarial é preponderante. Com efeito, 20 (66,7%) indivíduos consideram que o salário auferido na HAME corresponde ao verdadeiro valor da sua actividade profissional. Porém, 10 (33,4%) trabalhadores sentem que os seus salários são injustos, quer porque não remuneram o trabalho desenvolvido (5 – 16,7%), quer porque existem colegas de trabalho que desenvolvem a mesma actividade de trabalho e auferem salários superiores (5 – 16,7%).

O reconhecimento da dedicação ao trabalho por parte da empresa é avaliado de forma idêntica ao salário-base, com cerca de ¼ dos trabalhadores a manifestarem-se insatisfeitos com

¹⁷⁶ Nos factores de satisfação/insatisfação extrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter instrumental associados a uma dimensão materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é um meio e não um fim em si mesmo, isto é, um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

o reconhecimento que a HAME lhes confere. De qualquer modo, a maioria dos trabalhadores sente-se satisfeita com o reconhecimento de que são alvo por parte da empresa (figura 7.8).

Semelhante a esta apreciação é a opinião dos trabalhadores acerca do tratamento que lhes é dado por parte dos superiores hierárquicos que, como se pode observar no quadro 7.36, é satisfatório para 18 (69%) trabalhadores¹⁷⁷. O quadro mostra ainda a existência de uma relação entre este e a influência exercida pelos responsáveis directos sobre o desempenho dos trabalhadores. De facto, todos os trabalhadores que consideram que os responsáveis reconhecem o seu trabalho manifestam uma influência favorável do mesmo sobre o seu desempenho profissional. Contudo, o não reconhecimento dos responsáveis directos não é uma condição necessária para uma influência nefasta sobre o desempenho dos subordinados. Verifica-se que os assalariados que denunciam que os responsáveis adoptam estratégias economicistas ao atenderem unicamente aos resultados produtivos da unidade funcional que lideram, se reportam, quase equitativamente, entre os que se manifestam indiferentes face à influência daqueles nos seus desempenhos laborais, e os que mesmo assim consideram a influência do responsável directo favorável. Aliás, apenas se regista uma resposta negativa relativamente à influência dos superiores no desempenho, o que mostra o poder das políticas globais da empresa não negativamente afectadas por traços particulares dos modelos de gestão directa.

Quadro 7.34

Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional

Influência do responsável directo no desempenho profissional	Opinião face aos responsáveis directos					
	Os responsáveis directos reconhecem o trabalho que faço		Os responsáveis directos tratam todos os trabalhadores da mesma maneira		Os responsáveis directos só se interessam pelos resultados da unidade funcional	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Influência desfavorável	0	-	0	-	1	8,3
Não tem qualquer influência	0	-	1	50,0	5	41,7
Influência favorável	16	100,0	1	50,0	6	50,0
Total	16	100,0	2	100,0	12	100,0

Retomando a leitura da figura 7.36 e os factores de satisfação/insatisfação extrínsecos, observa-se que os trabalhadores se sentem maioritariamente satisfeitos ou muito satisfeitos no

¹⁷⁷ Considera-se o reconhecimento do trabalho e a igualdade de tratamento como indicadores de um tratamento satisfatório por parte dos responsáveis directos.

que diz respeito à estabilidade e segurança no emprego. E apesar de esta ser uma das maiores preocupações profissionais, ao ser referida como tal por 10 (33,3%) trabalhadores, não constitui um factor de insatisfação importante.

Finalmente, a maior parte dos trabalhadores sente-se satisfeitos com o seu horário de trabalho (21 – 70,0% – trabalhadores). As razões apontadas são, por um lado, a possibilidade de tratar diariamente das tarefas domésticas e de guardar os descendentes (11 – 52,4% – trabalhadores) e, por outro, a possibilidade de dedicação a actividades profissionais secundárias (8 – 38,1% – trabalhadores) que, como oportunamente se referiu¹⁷⁸, adquirem uma importância significativa nas trajectórias destes assalariados. É significativo, porém, o número de trabalhadores (9 – 30,0%) insatisfeitos com o horário de trabalho por motivos decorrentes da desregulação da vida social e orgânica que os horários por turnos rotativos no domínio de tarefas da maquinação impõem.

Saliente-se que na dimensão extrínseca da satisfação/insatisfação, os trabalhadores da HAME revelam maiores níveis de satisfação, com excepção da dimensão da carreira, onde a insatisfação é mais nítida.

Observe-se agora a figura 7.9 que representa a dimensão intrínseca da satisfação/insatisfação¹⁷⁹.

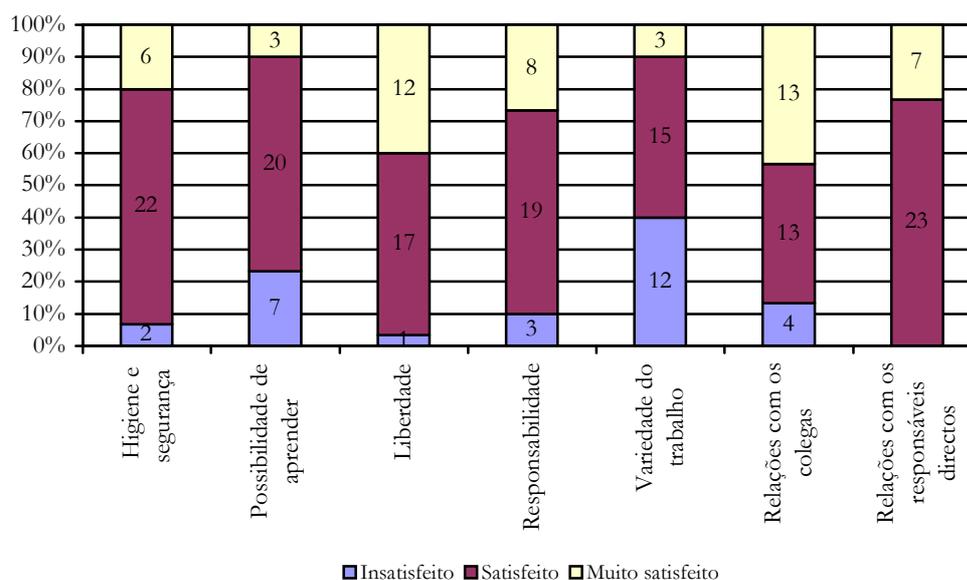
No seio da dimensão intrínseca da satisfação é a variedade do trabalho executado que congrega maiores níveis de insatisfação, apesar de continuar a prevalecer uma tendência de avaliação positiva para mais de metade dos trabalhadores da HAME que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com a diversidade das suas funções. Continuando a explorar as tendências desfavoráveis, surge, em segundo lugar, a apreciação das possibilidades de aprendizagem. Porém, mantém-se o predomínio dos níveis de satisfação.

Figura 7.9

Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos

¹⁷⁸ Cf. ponto 5.4 deste capítulo.

¹⁷⁹ Nos factores de satisfação/insatisfação intrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter expressivo associados a uma dimensão pós-materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é considerado como algo gratificante em si mesmo, na perspectiva de realização pessoal e profissional decorrente do seu conteúdo, o qual se concretiza na detenção de autonomia e responsabilidade. O domínio relacional do trabalho foi integrado nesta dimensão, tal como propõe Jesuíno (1993), por ser considerado como um elemento fundamental de realização pessoal ao estar intimamente imbricado com o sentido que a actividade laboral assume para os sujeitos. (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996: 26).



Para os restantes factores de satisfação/insatisfação representados na figura 7.9, ganha um relevo esmagador a avaliação positiva. Esta é particularmente favorável nos domínios da liberdade detida na execução do trabalho, na higiene e segurança, na responsabilidade e nas relações com os colegas. As relações com os responsáveis hierárquicos não são alvo de qualquer sentimento de insatisfação, o que permite corroborar o bom relacionamento interpessoal existente no seio da HAME.

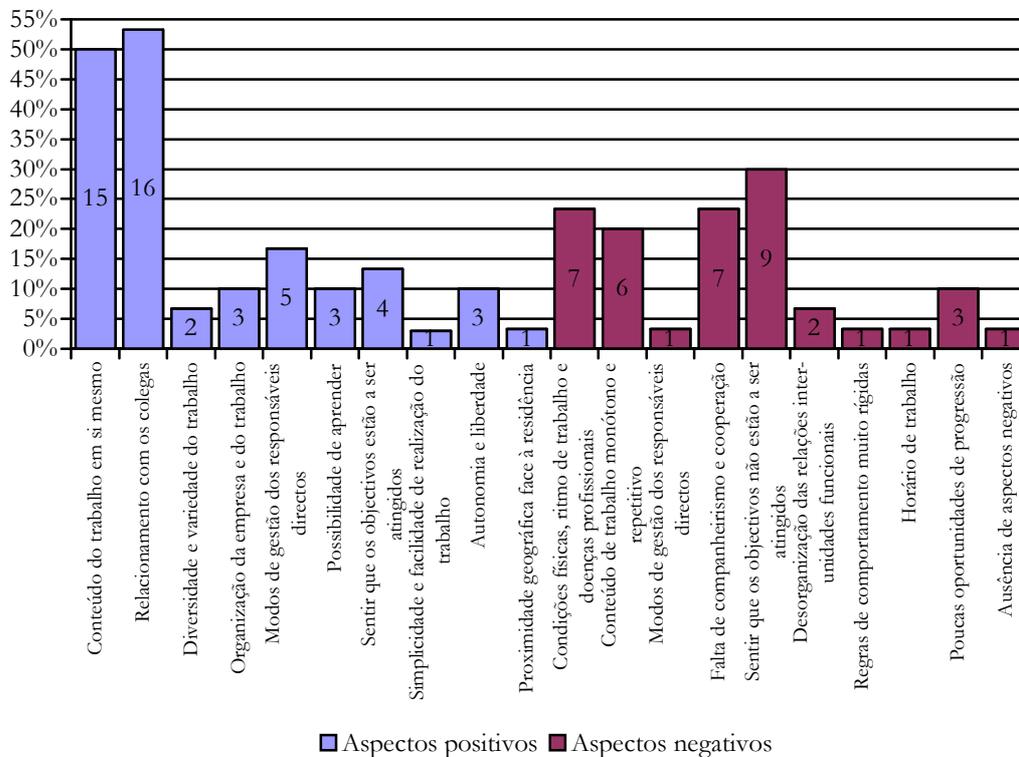
Aprofundou-se a abordagem da satisfação/insatisfação no trabalho pela análise dos aspectos positivos e negativos da vivência laboral, sintetizados na figura 7.10.

Entre os aspectos positivos adquirem relevo novamente as relações interpessoais, consubstanciadas no relacionamento entre colegas de trabalho, e o próprio conteúdo do trabalho. Saliente-se que os modos de gestão dos responsáveis directos são também considerados como um dos aspectos positivos, ao contrário do que acontece no caso da LUME, onde estes são relevados como aspecto negativo.

O não cumprimento dos objectivos fixados é salientado como aspecto negativo (figura 7.10). Este adquire tanto mais pertinência quando a situação inversa é também apontada como um aspecto positivo da vivência laboral. Ambas as valorizações apontam para um elevado envolvimento dos trabalhadores no cumprimento dos resultados produtivos. Relacionado com a preocupação com os resultados produtivos, outro importante aspecto negativo apontado refere-se à falta de companheirismo e de cooperação, o que indicia a existência de disfuncionamentos no seio das equipas de trabalho.

Figura 7.10

Aspectos positivos e negativos da vivência laboral



Finalmente merece relevo a negatividade atribuída às condições físicas, ritmo de trabalho e às doenças profissionais (figura 7.10). Apesar da sua denúncia por 7 (23,3%) trabalhadores, a sua importância dilui-se quando a maior parte dos assalariados se mostra satisfeito ou muito satisfeito com a higiene e segurança da fábrica (figura 7.9). Com efeito, apenas 6 (20,0%) trabalhadores sofreram acidentes de trabalho – particularmente, pequenos ferimentos (3 – 50,0%) e acidentes musculares, com algum impedimento físico (3 – 50,0%) – e 4 (13,3%) sofrem de doenças profissionais, designadamente desgaste devido à repetitividade dos gestos e postura (2 – 50,0%). Face a um trabalho que na generalidade é apreciado pelos trabalhadores, a higiene, saúde e segurança apesar de satisfatória é uma das dimensões mais desfavoráveis, quer devido a todos os constrangimentos físicos que a actividade fabril impõe (nomeadamente, o ruído ou a exposição a poeiras), quer por se tratar, em pelo menos alguns casos, particularmente para os trabalhadores dos turnos A, de um trabalho, comparativamente a outros, mais pesado e cansativo.

Para além dos aspectos negativos do trabalho, interessava saber em que consistiam as principais preocupações dos trabalhadores. Como foi já referenciado, centram-se no temor do

desemprego por causa da instabilidade contratual (10 – 33,3%), preocupação esta mais acentuada entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (6 – 60,0%). A esta acrescentam-se preocupações ao nível da instabilidade e da dependência da empresa, referidas por 8 (26,7%) trabalhadores, os quais têm igualmente subjacente o receio de situações de incerteza. É ainda de relevar o facto de 9 (30,0%) trabalhadores afirmarem não sentir qualquer tipo de preocupação profissional, situação relativamente mais favorável do que a vivida na LUME, onde, no entanto, os assalariados manifestam o mesmo tipo de preocupações.

8.2.2. REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO: A EMPRESA E O TRABALHO

A partir da análise do score global de identificação¹⁸⁰ calculado com base nos três referenciais identitários em causa – empresa, célula e trabalho –, verifica-se uma incidência maioritária de trabalhadores 17 (56,7%) com um forte score de identificação. Todavia, é significativo o número de trabalhadores que manifesta um nível de identificação moderado (8 – 26,7%) e mesmo o número dos que manifestam uma fraca identificação (5 – 16,7%).

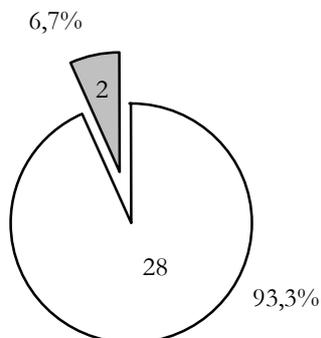
A observação das figuras 7.11, 7.12, e 7.13 mostra a importância da empresa e do trabalho como principais referenciais identitários.

A empresa é, na HAME, um importante referencial identitário – é comum a todos os assalariados a identificação com a empresa (figura 7.13).

As células que compõem as unidades funcionais constituem-se um relevante referencial identitário, todavia de menor importância na medida em que alguns trabalhadores não conferem qualquer valor a esta identificação (figura 7.12).

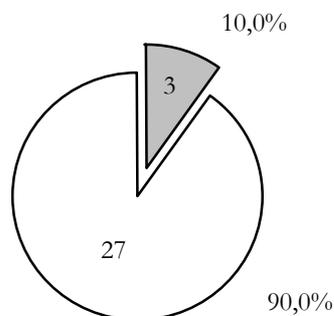
¹⁸⁰₁₈₀ V. nota de rodapé 160 do capítulo 6.

Figura 7.11
Sentimentos face ao
trabalho



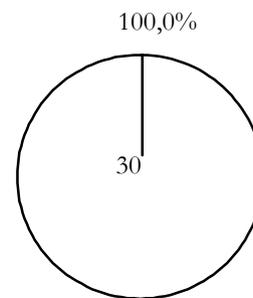
- Tem orgulho e gosta do trabalho que faz
- O trabalho é a experiência mais satisfatória da vida

Figura 7.12
Identificação face à
célula



- Pertence a esta unidade funcional, mas isso não tem importância
- Pertence a esta unidade funcional e isso é importante

Figura 7.13
Identificação face à
empresa



- Pertence a esta empresa e isso é importante

Assim sendo, compreende-se que a maior parte dos trabalhadores (18 – 60,0%) assuma o projecto de continuar a trabalhar na empresa, sendo diminuto o número daqueles que a abandonarão logo que seja oportuno (4 – 13,3%). Salienta-se, porém, que, apesar da forte identificação com a empresa, existem 8 (26,7%) trabalhadores que condicionam o seu projecto de permanência na empresa a uma promoção profissional interna. Esta condicionante é indicativa de que os trabalhadores admitem esta possibilidade, isto é, consideram que a empresa possui condições para lhes poder satisfazer as expectativas. Tal situação contrasta com a atitude dos trabalhadores da LUME onde esta hipótese nem sequer é considerada, porque se reconhece a impossibilidade de concretização, o que se traduz num desencorajamento forte das aspirações dos trabalhadores.

O trabalho é também uma fonte de identidade importante. É central para a maior parte dos assalariados, que aprecia e se orgulha do trabalho que desenvolve, e extremamente importante para um número restrito que o considera a experiência mais satisfatória da sua vida (figura 7.11).

Ponderados os três referenciais identitários em análise, conclui-se da ausência de identificação negativa na HAME, ainda que o trabalho e a empresa sejam valorizados enquanto tal, em detrimento da célula produtiva de pertença face à qual 3 (10%) trabalhadores se mostram indiferentes. Este posicionamento contrasta com a presença de uma identificação negativa ou indiferente, mais intensamente referida pelos trabalhadores da LUME.

Ainda em confronto com a LUME, destaca-se o papel das células produtivas enquanto referenciais de identificação. Ou seja, são unidades centrais ao funcionamento da empresa do ponto de vista organizacional e gestor, porém não se sobrepõem a ela, muito pelo contrário, canalizam todas as suas forças em benefício da empresa, contribuindo decisivamente para a identificação dos trabalhadores com a mesma. As células produtivas são unicamente um espaço gestor que permite pôr em prática os instrumentos e os meios usados para se atingir os fins últimos da empresa.

É a identificação com o trabalho que funciona, paralelamente, como o vector essencial de integração na empresa, a qual é promovida pela socialização intensa que se desenvolve no seio das células produtivas. As trocas, interacções e interdependências profissionais no seio da equipa de trabalho constituem a base de socialização da empresa, alicerçadas numa consciência profissional intensa que é reflexo da forte responsabilidade com que o trabalho é desenvolvido, em condições de liberdade e autonomia laboral. A actividade de trabalho de cada um exercida em situação de forte interdependência contempla uma dimensão colectiva que está na base da comunidade profissional, contribuindo para a criação de uma identidade de rede, na perspectiva de Dubar (1991), bem como para a consolidação das dinâmicas do modelo profissional, nas palavras de Francfort et al. (1995).

CAPÍTULO 8

PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE SABERES E DE MOBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

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

1. UMA PERSPECTIVA ANALÍTICA CLASSIFICATÓRIA E DIFERENCIADORA

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

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

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

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

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

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

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

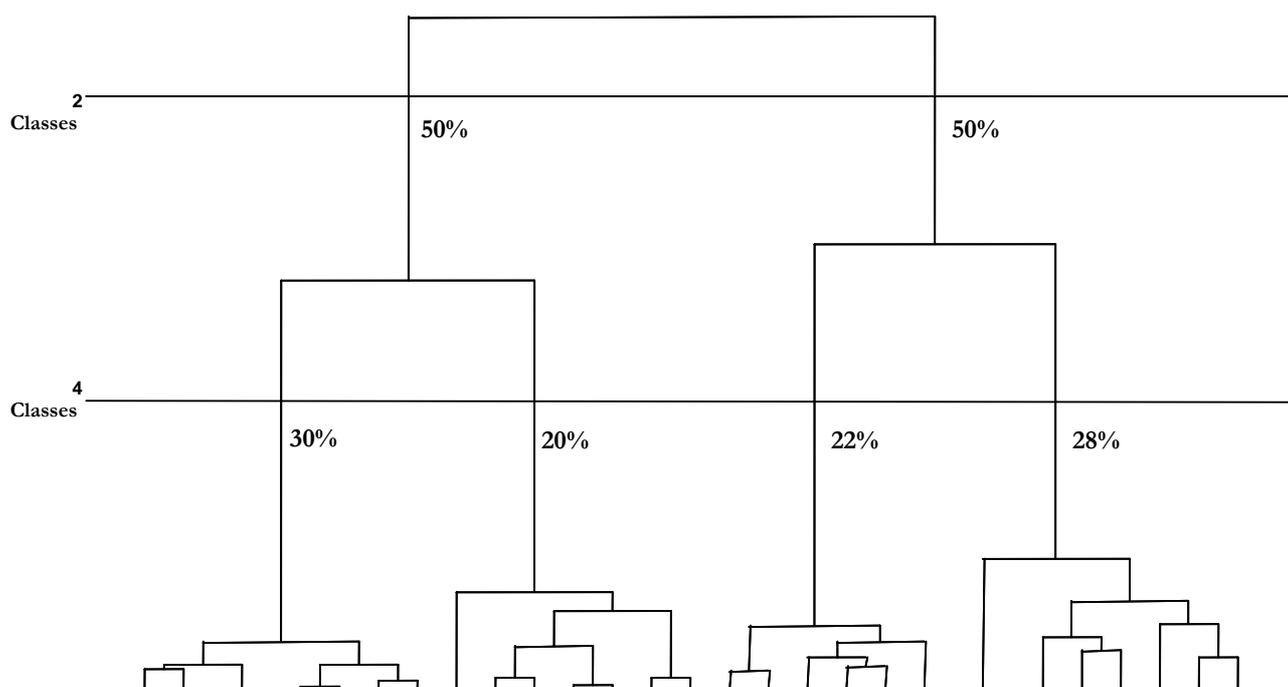
³ Informações resultantes de indicadores contidos na entrevista aos trabalhadores (anexo 5.P), no inquérito sobre os modelos de gestão aplicada aos responsáveis directos (anexo 5.W) e na grelha de observação da organização do trabalho (anexo 5.N). Deste modo, retoma-se neste capítulo, agora com teor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

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

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

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

Figura 8.1
Partição dos perfis finais



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.1

Distribuição dos trabalhadores por perfis finais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

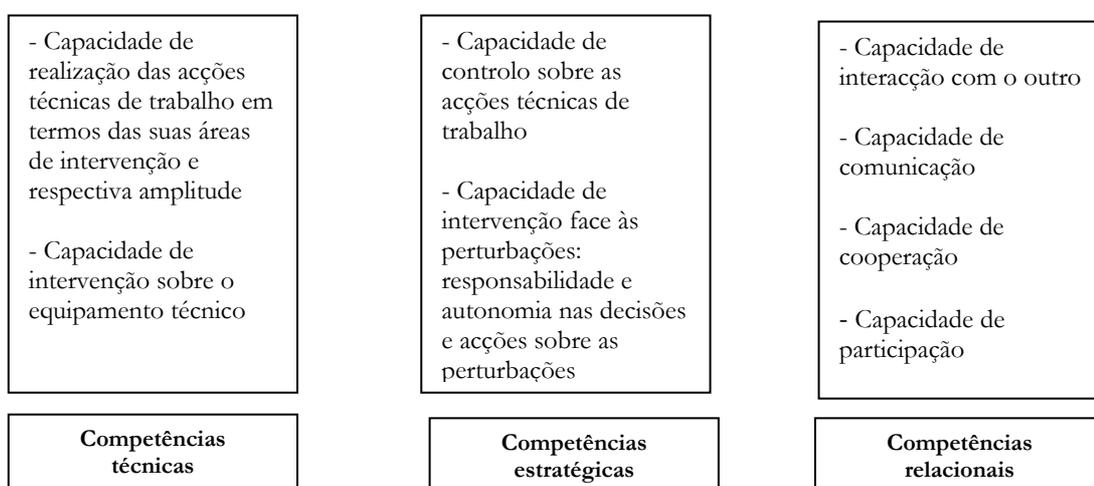
¹⁴ De forma a esclarecer-se o significado das variáveis caracterizadoras ou suplementares exteriores ao modelo de análise multivariada, optou-se por fazer uso das frequências relativas e absolutas, indicando-as entre parênteses no texto ou através de um grafismo em itálico nos quadros para as diferenciar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

2. CONTEÚDO DAS COMPETÊNCIAS MOBILIZADAS

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

Figura 8.2

Conteúdo das competências



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

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

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

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

Quadro 8.2

Modalidades de actuação face às perturbações

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.3

Conteúdo das competências por perfis de trabalhadores^a

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.4

Actividades de trabalho acompanhadas ou dominadas pela cognição

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

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

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

Quadro 8.5

Actividades de trabalho não acompanhadas pela cognição

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³¹ Cf. ponto 3 do capítulo 3.

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

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

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

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

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

Quadro 8.6

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.7

Excertos ilustrativos das concepções de aprendizagem por perfis de trabalhadores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁹ Cf. capítulo 2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.8

Excertos ilustrativos das características da aprendizagem

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

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

3.2. PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.9

Envolvimento em práticas organizacionais de aprendizagem por perfis de trabalhadores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵² Cf. o ponto 2.3. do capítulo 6.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵³ Cf. capítulo 4.

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

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

4.1. TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.10

Tipos de trajectórias profissionais por perfis de trabalhadores⁵⁷

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶⁷

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. TRAJECTÓRIAS FORMATIVAS

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

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

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

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

⁸⁴ Cf. pontos 2 e 3 deste capítulo.

⁸⁵ Cf. ponto 4.1 deste capítulo.

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

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

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

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

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

Quadro 8.12

Tipos de trajetórias formativas internas por perfis de trabalhadores⁹⁰

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8.13

Orientações das práticas formativas por perfis dos trabalhadores

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

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

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

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

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

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

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

5.1. POSTURAS FACE À APRENDIZAGEM E À FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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

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

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

Quadro 8. 14

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. O AUTO-CONCEITO DO DESEMPENHO LABORAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

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

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

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

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

Quadro 8.16

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

Perfis de trabalhadores	Perfil 1	Perfil 3	Perfil 2	Perfil 4
Avaliação da integração profissional – perfil parcial temático	Avaliação positiva da integração profissional (83,33%)	Avaliação ambivalente da integração profissional (84,62%)	Avaliação negativa da integração profissional (83,33%) (58,82%)	
Factores de satisfação	<ul style="list-style-type: none"> . Score global “francamente satisfeito” . Possibilidades de promoção . Salário-base . Benefícios sociais . Higiene e segurança . Reconhecimento da dedicação ao trabalho . Remunerações extra-salário . Ausência de doenças profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> . Score global “medianamente satisfeito” . Remunerações extra-salário . Variedade do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> . Relações com os colegas 	
Factores de insatisfação		<ul style="list-style-type: none"> . Relações com os colegas 	<ul style="list-style-type: none"> . Score global “insatisfeito” . Benefícios sociais . Remunerações extra-salário . Salário-base . Relações com os responsáveis directos . Possibilidades de promoção . Possibilidade de aprender . Doenças profissionais 	
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> . Score global “reconhecimento/sentimento de justiça” . “O salário está de acordo com a minha actividade profissional” . “Estou a fazer progressos” . “A carreira reconhece a dedicação à empresa” 		<ul style="list-style-type: none"> . Score global “ausência de reconhecimento” . “O salário não paga o trabalho que faço” 	
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> . “Pertence a esta empresa e isso é importante para si” 		<ul style="list-style-type: none"> . “Pertence à empresa mas isso não tem importância para si” 	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹¹⁹ Sigla e designação usadas para identificar o torno A.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 9

PARA UMA SÍNTESE SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Neste último capítulo procura-se fazer uma sinopse recapitulativa sobre a construção social das competências profissionais. Apresentam-se as pistas de síntese que dão conta de todo o processo investigativo realizado. A reflexão proposta centra-se em dois aspectos nodais: num primeiro momento, apresentam-se, em jeito de desfecho conclusivo da investigação, as modalidades de gestão de competências definidas para as duas empresas a partir dos diferentes perfis sintéticos construídos a partir da lógica da produção de saberes e da mobilização de competências; no momento final, pondera-se sobre os determinantes empresariais da construção social das competências profissionais.

1. AS MODALIDADES DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A título de conclusão, recapitulemos, de forma sintética, o processo de construção social das competências profissionais nas duas empresas em análise a partir da reflexão sobre as diferentes modalidades de gestão de competências. Centremo-nos nas grandes tendências que caracterizam a forma como as empresas produzem, gerem e reconhecem os saberes e mobilizam as competências, com base na análise de cada um dos perfis de trabalhadores configurados a partir dos modelos organizacionais e gestores de apropriação do conteúdo cognitivo das actividades de trabalho em cada um dos domínios de tarefas.

1.1. UMA LÓGICA DE UTILIZAÇÃO DOS SABERES – A GESTÃO DOS EMPREGOS PELO MODELO DE QUALIFICAÇÃO NA LUME

A gestão organizacional de pendor tecnocêntrico do quotidiano de trabalho na LUME assenta numa estrutura organizacional do tipo burocracia mecanicista. Esta opção organizacional decorre do domínio de tarefas da montagem constituir a actividade central da empresa, com predominância de mão-de-obra feminina. Estas características, associadas à elevada dimensão e antiguidade da empresa, facilitam a estandardização do trabalho com

efeitos de rigidificação desfavoráveis quer às incertezas que surgem nos processos produtivos, quer às oportunidades de aprendizagem dos trabalhadores do núcleo operacional. Pautada por (i) fundamentos mecânicos e especializados da organização do trabalho, (ii) práticas de gestão imediatista e utilitarista dos RH, bem como (iii) modelos de gestão directa tendencialmente híbridos, apresenta uma estratégia de utilização dos saberes de acordo com as necessidades da empresa e, conseqüentemente, assente no modelo da qualificação. As competências são equiparadas aos saberes-fazer de execução necessários à ocupação de um posto de trabalho específico. A lógica da qualificação do posto ou do emprego, alicerçada em pressuposto técnico-económicos, sobrepõe-se à qualificação dos trabalhadores. Gerem-se os empregos (não as competências) de acordo com uma lógica economicista que acentua, no domínio organizacional e gestor, a segmentação dos trabalhadores, estruturada com base na natureza diferenciada do conteúdo cognitivo das actividades de trabalho.

Atendamos aos dois perfis de trabalhadores em questão.

Centremos, em primeiro lugar, a análise no segmento de trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação (perfil 2) integrados em trajectórias profissionais bloqueadas e de aprendizagem lata e regular de qualificações transferíveis. O conteúdo complexo das actividades de trabalho desenvolvidas no domínio de tarefas da maquinação implica o accionamento de competências técnicas alargadas e multivalentes e de competências estratégicas caracterizadas pela independência, pelo auto-controlo e pela autonomia nas acções correctivas desenvolvidas. Este tipo de competência é fortemente condicionado pelas características do processo tecnológico da maquinação¹, bem como pelas suas exigências de optimização por via do desempenho laboral enriquecido dos trabalhadores. As competências relacionais mobilizadas por estes trabalhadores são escassas. Estas saem fortemente penalizadas, particularmente no domínio da cooperação, pelo modelo de organização do trabalho que impõe um exercício do trabalho isolado num posto individual e pelo modelo de gestão híbrido a que os trabalhadores estão sujeitos, o qual admite algum tipo de participação e de comunicação estritamente formais e de acordo com regulamentações bem definidas, mas limita as relações interpessoais dos trabalhadores em benefício das relações que estes têm o dever de estabelecer com os detentores formais da autoridade (responsáveis directos e seus assessores). Deste modo, também o envolvimento destes trabalhadores em práticas organizacionais de aprendizagem é moderado, acabando estes por se distinguir dos outros

¹ O que contribui para aproximar o conteúdo das competências técnicas e estratégicas dos trabalhadores de ambas as empresas.

perfis de trabalhadores pela negativa, ao serem os únicos que não dialogam com os pares no decurso do trabalho.

Estes trabalhadores distinguem-se por atribuírem uma importância idêntica à aprendizagem pela experiência de trabalho e à aprendizagem pela formação profissional como formas de aquisição dos saberes necessários ao desempenho profissional. No mesmo sentido, a concepção de aprendizagem reflexiva distingue-os ao afirmarem aprender continuamente com o seu desempenho laboral, dadas as oportunidade de aprofundarem os seus saberes, de procurarem perceber a razão de ser dos processos de execução e de reflectirem acerca das perturbações. Para a importância atribuída à formação profissional e para a concepção de aprendizagem reflexiva pela prática laboral terá contribuído o seu intenso contacto com práticas de formação profissional, em que a transmissão e a aprendizagem de conteúdos teóricos e procedimentais os terá socializado com as vias simbólicas de aquisição de saberes e terá treinado as actividades cognitivas de formalização (Malglaive, 1994). Apresentam trajectórias formativas marcadas pela frequência de várias acções de formação, sobretudo de curta ou ultra-curta duração, diversificadas em termos das áreas e dos objectivos. A formação profissional frequentada reveste-se de objectivos de aprendizagem, contribuindo, concretamente, para o desenvolvimento de capacidades de trabalho antropocêntricas (tais como as capacidades de resolução de problemas e de levar a cabo novas tarefas, e as capacidades de relacionamento e discussão dos problemas). Dentro desta lógica formal e substancialista da aprendizagem perspectivam prosseguir a sua trajectória formativa.

As suas trajectórias bloqueadas caracterizam-se por percursos ascensionais, actualmente maduros, em que os trabalhadores já atingiram o topo da hierarquia operária após uma inserção que ronda os 8.3 anos de antiguidade média na empresa, não dispondo agora de alternativas de evolução. Trata-se de uma trajectória qualificada, de titular de topo, contratualmente não precária, mas cujo potencial de progressão no futuro é nulo. A única dimensão não vedada à progressão é a dimensão remuneratória, e apesar de auferirem os mais elevados salários de base da LUME, a que se soma uma retribuição bi-anual indexada ao desempenho empresarial (que, contudo, não assume um carácter de excepção na empresa), os seus rendimentos do trabalho não são alvo de qualquer tipo de reconhecimento social retributivo, isto é, não têm acesso a benefícios sociais ou a complementos de remuneração. As suas trajectórias reflectem uma lógica funcionalista de gestão dos RH, em concordância com os princípios contratuais legais estabelecidos e sem mostras de preocupação com a sua adaptação às necessidades e expectativas socioprofissionais destes indivíduos.

No seio desta trajectória manifesta-se uma conflitualidade em termos do auto-conceito. Cerca de metade destes trabalhadores revela um auto-conceito positivo baseado no potencial de conhecimentos detidos, tal como os seus homólogos da HAME. Seguros e confiantes nos seus saberes e nas suas capacidades, mostram-se capazes de aceitar novos desafios na ocupação de um qualquer posto de trabalho. Os restantes manifestam um auto-conceito negativo, limitado pelos conhecimentos restritos utilizados na sua actividade de trabalho e pelas capacidades redutoras (tais como, as capacidades de executar tarefas simples e repetitivas e de trabalhar sozinho) exigidas para o seu desempenho. Estes trabalhadores, pouco confiantes nos seus saberes e nas suas capacidades, não se consideram aptos a ocupar senão postos de trabalho idênticos aos agora ocupados, ou outros, desde que integrados na mesma unidade funcional de pertença. Consideram os seus saberes adequados às funções que desempenham, as quais apresentam um conteúdo limitado e restrito, pelo que avaliam desfavoravelmente o potencial de saberes e capacidades detidos.

Ao invés do auto-conceito, objecto de uma apreciação ambivalente, a avaliação negativa da integração profissional é partilhada por todos os trabalhadores. Com efeito, revelam-se globalmente insatisfeitos, assumindo fundamentalmente relevo a dimensão extrínseca do trabalho. Denunciam a ausência de reconhecimento de que são genericamente alvo e distinguem-se por salientarem a injustiça salarial. Neste contexto, a sua pertença à empresa é irrelevante em termos identitários.

Analisemos agora o perfil dos trabalhadores inseridos no domínio de tarefas da montagem (perfil 4) caracterizados por trajectórias não qualificadas de estagnação ou regressão da aprendizagem. Os trabalhadores em causa desenvolvem uma actividade de trabalho de conteúdo simples e repetitivo o que, associado a um desempenho num posto individual, integrado numa organização do trabalho em linha, acentua a natureza empobrecedora do trabalho. Esta operacionaliza-se num exercício de competências técnicas restritas e especializadas, numa ausência de competências estratégicas e numa mobilização escassa de competências relacionais. Para o conteúdo limitado assumido pela competências estratégicas e relacionais muito contribuem os modelos de organização parcelar do trabalho e os modelos de gestão rígidos a que estão subordinados, que lhes impõem uma consulta dos responsáveis directos antes de qualquer intervenção menos rotineira, bem como um controlo intenso do trabalho e uma disciplina comportamental que dificultam a entre-ajuda e mesmo a interacção entre colegas.

A aprendizagem contínua pelo desempenho laboral assume uma concepção prática para mais de metade destes trabalhadores. Os restantes consideram não decorrer da actividade

quotidiana de trabalho ou da resolução de perturbações qualquer oportunidade de aprendizagem.

No domínio formativo, os seus percursos de acolhimento rápido para uma adaptação estrita às necessidades do processo produtivo são marcados por acções de muito curta duração, que visam a transmissão e a consequente adopção de práticas de trabalho, nos domínios da qualidade e comportamental, adequadas ao cumprimento dos normativos básicos de montagem dos produtos.

Do ponto de vista das lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional, distinguem-se por privilegiarem a aprendizagem com os responsáveis hierárquicos, por considerarem que não frequentaram acções de formação, bem como por não terem quaisquer expectativas formativas futuras. Também a lógica informal da aprendizagem, nomeadamente pela rotação entre postos de trabalho, com expectativas de adaptação dos saberes, adquire alguma relevância entre estes trabalhadores, apesar de não assumir um poder distintivo.

Uma outra fragmentação interna neste grupo de trabalhadores manifesta-se ao nível das práticas organizacionais de aprendizagem. Ainda que a maior parte esteja só pontualmente envolvida em condições organizacionais e gestionárias favoráveis aos processos de aprendizagem, distingue-se por se integrar neste perfil a totalidade dos trabalhadores que se encontra excluído das mesmas. Está-se, assim, perante o perfil de trabalhadores pior posicionado em termos do seu envolvimento em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem.

As suas trajectórias profissionais ascensionais retardadas destacam-se por apresentarem uma vertente evolutiva contratual, salarial e de carreira, conquistada de forma muito dilatada no tempo. Ascendendo lentamente na carreira, bem como nos respectivos níveis salariais, gozam actualmente de uma situação de estabilidade contratual, manifestando percursos amadurecidos e estáveis, sem possibilidades ou com poucas possibilidades de progressão no futuro. É uma trajectória não qualificada, apenas reconhecida remuneratoriamente de forma esporádica na vertente do desempenho empresarial. Reflecte as práticas de gestão dos RH imediatistas, que procuram retirar todos os benefícios do enquadramento sectorial legal, sem qualquer esforço de adaptação às características da empresa ou aos seus trabalhadores.

Uma outra ambivalência manifesta-se ao nível do auto-conceito do desempenho laboral. Distribuem-se entre (i) um auto-conceito positivo, centrado no diferencial entre saberes detidos e utilizados, e na possibilidade de utilização dos primeiros no desempenho de outras funções noutras unidades funcionais e (ii) um auto-conceito negativo, limitado aos saberes

restritos utilizados na ocupação actual, não transferíveis para outros postos a não ser que se trate de postos semelhantes no seio da unidade funcional de pertença.

Finalmente, tal como os seus colegas de trabalho integrados no domínio de tarefas da maquinação, avaliam negativamente a sua integração profissional. Sentem-se globalmente insatisfeitos com o trabalho, não se sentem reconhecidos e distinguem-se por se sentirem injustiçados salarialmente. A pertença à empresa não assume qualquer significado identitário.

1.2. UMA LÓGICA DE GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS – A GESTÃO DAS PESSOAS PELO MODELO DE COMPETÊNCIAS NA HAME

A gestão organizacional de pendor antropocêntrico do quotidiano de trabalho na HAME assenta numa estrutura organizacional do tipo burocracia profissional. Esta opção organizacional decorre da actividade central da empresa ser constituída pelo domínio de tarefas da maquinação, cuja natureza complexa do conteúdo cognitivo do trabalho determina a importância estratégica do núcleo operacional para os desempenhos empresariais. Pautada por (i) fundamentos orgânicos e sociotécnicos da organização do trabalho, (ii) práticas de gestão desenvolvimentista e estratégica dos RH e (iii) modelos de gestão directa tendencialmente flexíveis, opta por uma estratégia de utilização e de desenvolvimento das competências como base do desempenho empresarial. As competências são usadas de forma instrumental pela estratégia empresarial, tendo-se em conta, para os segmentos de trabalhadores estratégicos, as suas aspirações, o sentido que dão ao trabalho, as suas perspectivas profissionais, o reconhecimento a que legitimamente aspiram e, paralelamente, as necessidades de filiação e coesão social (Zarifian, 2002a).

Todavia, não se trata de uma verdadeira lógica de gestão das competências, mas de uma modalidade de gestão aproximada do respectivo tipo ideal. Entre os desvios que pudemos apurar empiricamente, destaca-se a parca propensão para a capitalização de saberes detidos pelos trabalhadores. De facto, com excepção de 4 trabalhadores que apresentam trajectórias ascensionais progressivas, as quais parecem surgir na continuidade de trajectórias profissionais externas qualificadas, não se detecta qualquer outro padrão de relacionamento entre saberes detidos via aprendizagem formal ou informal e a sua mobilização em competências na empresa. Por outro lado, as práticas de gestão dos RH da HAME não são suficientemente integradas e coerentes, tendo subjacentes distinções, de acordo com a inserção dos trabalhadores nos dois domínios de tarefas em análise. Vejamos:

Os trabalhadores do domínio de tarefas da maquinaria (perfil 1) afectos a trajectórias profissionais evolutivas e de aprendizagem lata e intensa de competências transferíveis e reconhecidas. Este tipo de trajectória diz respeito unicamente a trabalhadores do sexo masculino, cujas actividades de trabalho implicam um grau de complexidade técnica que, no seio de um modelo de organização do trabalho baseado em equipas semi-autónomas e numa atribuição de funções não apenas individuais, mas igualmente colectivas, se traduz num exercício laboral enriquecido. Este pauta-se por competências técnicas alargadas a várias acções técnicas de trabalho desenvolvidas de forma multivalente, por competências estratégicas caracterizadas pela independência das acções, um intenso auto-controlo e uma autonomia nas acções correctivas desenvolvidas, bem como por competências relacionais intensas nos domínios cooperativo, participativo e comunicacional.

São trabalhadores que, no domínio das condições organizacionais e gestionárias da aprendizagem, se encontram intensamente envolvidos em práticas favoráveis à aprendizagem por cooperarem, dialogando, discutindo, ensinando e resolvendo problemas com e aos colegas de trabalho, por participarem, com os responsáveis directos, na regulação quotidiana das células de maquinaria a que pertencem e por terem acesso e fazerem uso de diversos tipos de informação disponível nas células produtivas e na empresa. Estas práticas são corolário de modelos de gestão directa flexíveis, mais orientados para o controlo da dinâmica do desempenho grupal do que para os desempenhos individuais.

Apresentam trajectórias ascensionais progressivas que reflectem práticas de gestão dos RH reconhecidas do lugar estratégico por eles ocupado no seio da divisão técnica do trabalho. Caracterizam-se por apresentarem desempenhos laborais qualificados, evolutivos em termos da carreira operária e com potencial de progressão futura. Contratual e salarialmente não precária, este tipo de trajectória é remuneratoriamente reconhecida na dupla vertente do desempenho empresarial e das recompensas sociais.

As trajectórias formativas de inserção longa assentam numa transmissão aprofundada e desenvolvida de saberes na área técnica na fase inicial de integração na empresa. Este percurso formativo prossegue, sustentado por acções de mais curta duração que garantem uma actualização restrita dos saberes, frequentemente em áreas técnicas diferentes das já dominadas mas complementares às primeiras, na medida em que aquelas constituem um alicerce básico para o exercício laboral no domínio de tarefas da maquinaria.

Este tipo de inserção laboral e formativa justifica que os trabalhadores privilegiem uma concepção formal de aprendizagem e projectem continuar o seu percurso formativo, o qual assume, primordialmente, objectivos de aprendizagem, mais concretamente orientados para o

incremento de capacidades de trabalho antropocêntricas (como por exemplo, as capacidades de resolver problemas e de fazer tarefas novas, as capacidades de relacionamento e de discussão dos problemas).

Porém, as concepções destes trabalhadores acerca da aprendizagem contínua pelo desempenho laboral não são consensuais. Distribuem-se entre os que consideram que aprendem pela prática, valorizando a experiência, e os que conferem primazia a uma aprendizagem reflexiva. Singular e comum a todos os trabalhadores deste perfil é o facto de as situações de mudança no processo técnico e no produto se terem constituído como oportunidades de aprendizagem.

Esta vivência laboral resulta num auto-conceito positivo, baseado no potencial de saberes detidos por via da formação profissional e da própria aprendizagem contínua pelo desempenho laboral. Apresentam-se confiantes e seguros das suas reais e potenciais capacidades de intervenção laboral, designadamente da capacidade de resolução de problemas, avaliando de forma positiva a sua inserção profissional. Sentem-se francamente satisfeitos com o trabalho, fundamentalmente com a sua dimensão extrínseca. Consideram-se reconhecidos pelos modelos de gestão da empresa, quer a nível remuneratório, quer da carreira, quer em termos da sua evolução genérica no interior da empresa. Compreende-se que a empresa constitua para eles um importante referencial identitário.

A este perfil de trabalhadores, opõe-se as trabalhadoras do domínio de tarefas da montagem (perfil 3) afectas a trajectórias profissionais contingentes e de aprendizagem de competências substituíveis. O conteúdo técnico simplificado e pouco diversificado das actividades de trabalho destas trabalhadoras é atenuado em termos dos seus efeitos empobrecedores ao ser exercido em equipas de trabalho semi-autónomas. Isto reflecte-se num alargamento das actividades de trabalho de cada trabalhadora que executa todas as acções técnicas de trabalho no seio das célula produtiva de pertença, garantindo mesmo, ainda que com menor frequência, outro tipo de acções técnicas de trabalho, de natureza idêntica, noutras células produtivas do mesmo domínio de tarefas. Deste modo, as suas competências técnicas, apesar de restritas porque limitadas a acções de execução e de controlo da execução, são multivalentes. As competências estratégias pautam-se pelo controlo exercido pelas trabalhadoras sobre o desenrolar do seu próprio desempenho, por uma subordinação moderada aos responsáveis directos, resultado de modelos de gestão híbridos, tendencialmente flexíveis, mas que impõem algumas restrições nas tomadas de decisões. Daqui resulta também uma autonomia parcial nas acções correctivas implementadas, explicada igualmente pelo predomínio de um modelo partilhado de resolução das perturbações em

equipa. A equipa, enquanto unidade elementar de trabalho da HAME, explica, igualmente, uma mobilização moderada de competências relacionais, fundamentalmente no domínio comunicacional, particularmente marcadas pelo intenso diálogo entre pares, mas também nos domínios cooperativo e de participação.

Tal como os seus colegas integrados no domínio de tarefas da maquinação, encontram-se intensamente envolvidas em práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem, sendo, todavia, menos ouvidas e auscultadas pelos responsáveis directos na regulação quotidiana das células produtivas, o que decorre quer dos modelos de gestão imperantes, tendencialmente menos flexíveis, quer do próprio lugar ocupado pelas trabalhadoras na divisão técnica do trabalho na empresa que, não assumindo um carácter central para o negócio da empresa, tende a ser quotidianamente menos valorizado.

Estas trabalhadoras artilham de uma concepção de aprendizagem pela prática. Face à frequência escassa de acções de formação de ultra-curta duração que tiveram como objectivo garantir uma integração imediata na actividade de trabalho, valorizam a aquisição de saberes pela experiência de trabalho. Destacam na sua aprendizagem o ensino baseado em interacções pouco formais, particularmente nas interacções com os colegas de trabalho e na colaboração de toda a equipa. Consequentemente, tendem a valorizar uma lógica informal da aprendizagem. Este facto não exclui as expectativas de se valorizarem pessoalmente por via da frequência futura de acções de formação.

Em sintonia com estas intenções formativas encontra-se a manifestação de um auto-conceito positivo centrado no diferencial entre saberes detidos e utilizados. Consideram que os primeiros são superiores aos segundos e auto-avaliam-se preparadas para o desempenho de outras funções noutras células produtivas, particularmente se estas forem adaptadas aos saberes detidos e não mobilizados na actualidade, isto é, à sua formação escolar ou profissional, ou desde que, para o efeito, lhes fosse proporcionada formação. Este tipo de avaliação do potencial associado às expectativas formativas aponta para trabalhadoras confiantes nos seus saberes e nas suas capacidades, trabalhadoras não desencorajadas, apesar da fraca mobilização dos saberes detidos, decorrente de um conteúdo de trabalho relativamente empobrecedor que, não obstante, lhes exige o accionamento de um tipo de capacidades não completamente desprovidas de empenho e brio pessoal, tais como as capacidades de organização e de resolução de problemas.

Estas trabalhadoras constituem o núcleo flexível de mão-de-obra da HAME, estando as suas trajectórias profissionais não evolutivas contingentes dependentes das oscilações do negócio da empresa. Afectas a um desempenho laboral não qualificado, esta dependência

resulta na integração numa carreira de ajudante (e não de titular) e numa instabilidade contratual associada a uma inserção profissional relativamente curta (3,4 anos em média) na HAME. A dimensão retributiva é a única que atenua o carácter desfavorável das suas trajectórias profissionais, quer ao nível da remuneração individual (em que auferem um salário superior ao definido pelo CCT), quer no domínio da remuneração colectiva (trajectórias remuneratoriamente reconhecidas ainda que mais na vertente social do que na do desempenho empresarial, isto é, as trabalhadoras beneficiam de recompensas sociais e de complementos de remuneração, bem como de uma retribuição anual pelo desempenho empresarial, mas estão excluídas do prémio de mérito colectivo a que acedem os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação).

Por força desta vivência profissional e formativa, as trabalhadoras manifestam alguma ambivalência na avaliação que fazem da sua integração profissional. Sentem-se medianamente satisfeitas com os diferentes aspectos que envolvem o seu trabalho, pese embora manifestem sentimentos contraditórios reveladores de incertezas no que se refere ao reconhecimento de que são alvo e aos factores de pertença identitária.

A sinopse acabada de apresentar é esquematicamente exposta no quadro 9.1., o qual permite uma leitura comparativa entre os perfis de trabalhadores sinteticamente definidos para as duas empresas.

Quadro 9.1

A construção social das competências profissionais por perfis de trabalhadores^a

Perfis de trabalhadores	Perfil 2	Perfil 4	Perfil 1	Perfil 3
Empresas	LUME		HAME	
Domínio de tarefas	Maquinação	Montagem	Maquinação	Montagem
Organização da actividade de trabalho	Exercida num posto de trabalho individual e com um conteúdo diversificado	Exercida em linha com um conteúdo invariável	Exercida em equipas semi-autónomas e com um conteúdo diversificado	Exercida em equipas semi-autónomas e com conteúdo pouco diversificado
Modelos de gestão directa	Modelo híbrido	Modelo rígido; modelo híbrido	Modelo flexível	Modelo flexível; modelo híbrido
Conteúdos das competências				
. técnicas	Alargadas e multivalentes	Restritas e especializadas	Alargadas e multivalentes	Restritas e multivalentes
. estratégicas	Independência, auto-controlo e autonomia	Ausentes	Independência, auto-controlo e autonomia	Subordinação moderada, auto-controlo e autonomia parcial
. relacionais	Escassas	Escassas	Intensas	Moderadas
Aprendizagem individual	Reflexiva	Pela prática; ausência de aprendizagem	Reflexiva; pela prática	Pela prática
Práticas organizacionais de aprendizagem	Envolvimento regular	Envolvimento pontual e exclusão	<i>Aprendizagem decorrente de mudanças processuais</i> <i>Envolvimento intenso</i>	Envolvimento intenso
Trajectórias profissionais	Bloqueada	Ascensional retardada	Ascensional progressiva. Em continuidade com trajectória externa	Não evolutiva contingente
Trajectórias formativas	Diversificada e recorrente	De acolhimento rápido	De inserção longa	De iniciação ao trabalho
Lógicas de aprendizagem e avaliação da formação	Lógica formal da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos	Lógica hierárquica da aprendizagem sem expectativas formativas; lógica informal da aprendizagem com expectativas de adaptação dos saberes pela formação	Lógica formal e substancialista da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos	Lógica informal da aprendizagem com expectativas de valorização pessoal pela formação
Auto-conceito do desempenho laboral	Positivo, baseado no potencial de saberes detidos; negativo, limitado aos saberes usados	Positivo, centrado no desvio entre saberes detidos e utilizados; negativo, limitado aos saberes usados	Positivo baseado no potencial de saberes detidos	Positivo centrado no desvio entre saberes detidos e usados
Avaliação da integração profissional	Avaliação negativa	Avaliação negativa	Avaliação positiva	Avaliação ambivalente
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
Antiguidade média	8.3	7.2	4.9	3.4

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

2. SOBRE AS DETERMINANTES EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A interrogação principal que presidiu à pesquisa foi a de perceber os padrões de relações que, no seio de empresas da indústria metalomecânica, se estabeleciam entre as práticas de mudança organizacional, a aprendizagem de saberes e a mobilização de competências dos trabalhadores do núcleo operacional, de forma a compreender as diferentes modalidades de gestão de competências. Procurou-se dar conta desta relação a partir do equacionamento do processo de construção social das competências profissionais em contextos organizacionais.

A investigação inseriu-se num quadro teórico-metodológico eclético estruturado em dois pilares básicos da teoria macrossociológica: as abordagens relacionais e as construtivistas. Procurou-se ultrapassar as oposições que têm marcado o debate sociológico, em que adquiriria particular significado para o trabalho que nos ocupou as dicotomias indivíduo/sociedade, determinismo/libre arbítrio, material/simbólico e objectivo/subjectivo. A cada momento foram mobilizados os raciocínios heurísticos característicos de ambos os pólos, de modo a promover uma análise integrada e, por isso, relacional das práticas dos sujeitos no âmbito das estruturas sociais. Na perspectiva da teoria da estruturação de Giddens (2000), considerou-se que as propriedades estruturais das sociedades condicionam as práticas dos sujeitos, ao mesmo tempo que estas as produzem e reproduzem, com uma margem de autonomia relativa. Neste sentido, atendeu-se às condicionantes estruturais, assim como ao sentido atribuído pelos sujeitos às suas práticas e à condução das mesmas. Na perspectiva da teoria da prática de Bourdieu (2002), considerou-se que as práticas dos sujeitos incorporam as propriedades das regularidades sociais, sendo orientadas por um *habitus* que tem lugar num determinado campo, ou seja, as práticas são produzidas através de uma dialéctica entre as disposições subjectivas dos sujeitos e as condições objectivas da situação. De acordo com este raciocínio, propôs-se um “conhecimento praxeológico” que faz incidir a análise científica não apenas nas manifestações dos sujeitos acerca das suas condições de existência, mas as enquadra no sistema de relações que lhes confere sentido – um duplo movimento sistematizado por Jean Paul Sartre (...) de interiorização do exterior e de exteriorização do interior (Corcuff, 1995, p. 145), articulando, do ponto de vista teórico-metodológico, as dicotomias individualismo/holismo, qualitativo/quantitativo, explicativo/interpretativo, indutivo/dedutivo, de acordo com uma interpretação que incorpora a dialéctica pluridireccional entre as estruturas sociais e as disposições dos sujeitos, no âmbito de uma concepção construtivista da realidade social. Esta

é construída e reconstruída pelos sujeitos sociais nas suas dinâmicas de interacção e interdependência. De acordo com estes princípios, e do ponto de vista técnico-metodológico, os estudos de caso e as análises multivariada de correspondências múltiplas e classificatória respondem à perspectiva da análise relacional. Permitiram interpretar e clarificar, com carácter exploratório (e não confirmatório), a estrutura relacional que caracteriza as variáveis intervenientes no processo de construção social das competências profissionais.

A interrogação principal enunciada, de acordo com o quadro teórico-metodológico exposto, dá conta do que se designou ser a construção social das competências profissionais no campo económico. Esta foi analisada na confluência entre os dois tipos de lógicas, em interacção e dependência recíproca, ainda que desigual, presentes nos contextos empresariais, a saber: as lógicas das empresas e as lógicas dos sujeitos, em que as primeiras se sobrepõem às segundas, sendo interiorizadas nas práticas e representações dos sujeitos que, por sua vez, detêm uma margem de autonomia face àquelas, de acordo com o lugar ocupado na hierarquia da estrutura social. Do lado empresarial, a análise das modalidades de gestão de competências nas empresas foi definida pela articulação entre as práticas de carácter organizacional e gestor, resultantes dos modelos adoptados, respectivamente ao nível da organização do trabalho e das práticas de gestão dos RH, incluindo-se nesta últimas os modelos de gestão directa. Do lado do sujeito, centra-se a abordagem nas trajectórias profissionais e educativas. Estas, apesar de gozarem de um estatuto de maior autonomia e exterioridade face às empresas, não deixam de estar condicionadas pelas lógicas organizacional e gestora, condicionando, deste modo, o sentido atribuído pelos sujeitos ao mundo vivido do trabalho e da formação.

O ponto de partida da análise foi o conteúdo cognitivo da actividade de trabalho que os trabalhadores desenvolvem no seio dos dois domínios de tarefas estudados, caracterizados pela ocupação de lugares diferenciados na divisão técnica do trabalho das empresas. A natureza diferenciada das actividades de trabalho, associada a modelos de organização do trabalho e de gestão directa que as duas empresas desenvolvem, resulta na distinção, no seio de cada empresa, de dois segmentos de RH que mobilizam competências diferenciadas. Estes têm subjacente, também, diferentes processos de produção dos saberes no seio das empresas e estão na origem de práticas de gestão dos RH e de gestão directa. Finalmente, o papel dos sujeitos neste entrosamento de dinâmicas organizacionais e gestoras foi abordado quer na dimensão objectiva das trajectórias profissionais e educativas, quer na dimensão subjectiva do significado que os próprios trabalhadores atribuem à sua vivência profissional e formativa que, apesar de autónoma, não deixa de reflectir e de ser condicionada por aquelas dinâmicas.

Na sequência deste raciocínio analítico, a análise privilegiou os contextos de mudança organizacional. Concluída a investigação, infirma-se a hipótese de estes se constituírem como oportunidades privilegiadas de aprendizagem. A relevância numérica do perfil de mudanças organizacionais sem repercussões no domínio da aprendizagem conduz a admitir que as mesmas não se configuram como situações de aprendizagem e que o único tipo de mudança que emerge, enquanto situação de aprendizagem, é a mudança processual decorrente de alterações tecnológicas introduzidas no processo e de novas exigências de qualidade e de produtividade no produto. Reitere-se que os processos de mudança organizacional analisados, frequentemente inspirados nas estratégias japonesas de melhoramento contínuo do processo com o envolvimento de todos os trabalhadores, não contribuem para a difusão e implementação de novas práticas ao nível do conteúdo cognitivo do trabalho produtivo, a favor dos trabalhadores do núcleo operacional.

Na linha de outros trabalhos², verifica-se que a mobilização da inteligência operária, pela abertura ao diálogo e às sugestões dos trabalhadores, bem como pela audição dos trabalhadores e participação nos diferentes projectos de melhoria contínua impõe, particularmente, um envolvimento responsável dos trabalhadores e a melhoria dos resultados do seu desempenho. Para além destas consequências, as duas empresas manifestam perspectivas diferentes no que se refere aos princípios subjacentes à mudança organizacional: na LUME, as pequenas melhorias organizacionais introduzidas (alteração do *lay out*, da sequência das operações de trabalho, dos componentes e equipamentos técnicos que manuseiam), uma vez testadas, dão origem a práticas de standardização de procedimentos, à normalização e à rotinização de tarefas, dando lugar a uma continuidade com os princípios da OCT; na HAME, porque aquelas práticas não constituem projectos pontuais de mudança organizacional, integrando-se num modelo de organização do trabalho em equipa e numa estratégia de fragmentação da fábrica em centros de custos autónomos e respectivas alterações em termos dos modelos hierárquicos de controlo e de subordinação, permitem que se estabeleça alguma forma de interligação entre o esforço dos RH, o processo de produção e os resultados obtidos. Os trabalhadores não relacionam estas mudanças com um processo de aprendizagem. Apenas as mudanças processuais são apontadas pelos trabalhadores que exercem a sua actividade no domínio de tarefas da maquinaria como tendo impactos formativos. Segundo estes trabalhadores, as mudanças introduzidas no processo e no produto carecem de novos saberes na área técnica. Os níveis de complexidade, diversidade,

² Cf. nomeadamente Kovács (1998a) e Casaca (1998) para o caso português.

independência/autonomia e responsabilidade no trabalho tornaram-se mais exigentes. O ritmo de trabalho não se intensifica, havendo mesmo uma diminuição do mesmo. Configuram, assim, mudanças que têm implicações em termos da aprendizagem dos trabalhadores, ao darem origem a novas necessidades de formação e à consequente frequência da mesma, o que justifica que não tenham implicado qualquer dificuldade de adaptação por parte dos trabalhadores.

A análise comparativa entre as duas empresas postas em confronto salienta a importância determinante dos conteúdos cognitivos das actividades de trabalho dos domínios de tarefas da maquinação e da montagem na produção de saberes e na mobilização de competências. Estes justapõem-se, em termos explicativos, a outras dimensões caracterizadoras das empresas, no que se refere às competências mobilizadas pelos trabalhadores na actividade de trabalho e às trajectórias profissionais e formativas. Isto significa, pois, que o lugar ocupado na divisão técnica do trabalho tem um efeito diferenciador entre trabalhadores, sendo que as configurações organizacionais e gestionárias assumidas no interior das empresas fazem sentir a sua influência mediada por esse lugar, a que corresponde, no quadro de leitura utilizado para a análise das competências, um conteúdo cognitivo da actividade de trabalho.

Ora, a pertença dos trabalhadores a uma empresa particular enquanto elemento estruturante de configurações organizacionais e gestionárias próprias era considerada, a título de hipótese teórica, o principal elemento distintivo das modalidades assumidas pelos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Porém, constatou-se que a empresa tem menos peso na definição dos perfis finais do que a pertença dos sujeitos a um determinado domínio de tarefas. Os trabalhadores da LUME e da HAME que exercem actividades de trabalho no domínio da maquinação aproximam-se entre si, diferenciando-se nitidamente dos que exercem actividades no domínio de tarefas da montagem. Deste modo, somos conduzidos a afirmar que a construção social das competências profissionais é diferente, de acordo com os dois grandes segmentos que integram o mercado interno de trabalho das duas empresas em análise: o segmento de trabalhadores da maquinação, que integra os perfis 1 e 2, e corresponde aos mercados profissionais de qualificações transferíveis (Marsden, 1989), ambos associados ao segmento primário dos mercados internos de trabalho (Doeringer; Piore, 1985); o segmento dos trabalhadores da montagem, que integra os perfis 3 e 4, e corresponde aos mercados de trabalho não qualificados e ocasionais (Marsden, 1989) e representa o segmento secundário dos mercados internos de trabalho (Doeringer; Piore, 1985).

Esta estruturação do processo de construção social das competências, a partir de uma variável eminentemente tecnológica integrante da natureza mais ou menos complexa ou simples das actividades de trabalho, em nada determina as modalidades organizacionais e gestionárias de sua apropriação. Recusa-se, assim, qualquer perspectiva de determinismo tecnológico, tanto mais que, ao nível global das duas empresas, as condicionantes tecnológicas se revelam semelhantes no que diz respeito às características do sistema de produção: sistema técnico convencional, não sofisticado tecnologicamente e intensivo em RH; processos produtivos compostos por operações unitárias standardizadas, orientados para a fabricação de produtos especializados, ainda que diversificados, em pequenas e médias séries.

A forte estruturação delineada a partir do domínio de tarefas associa-se, em cada uma das empresas, a uma apropriação organizacional e gestionária singular. Esta resulta, por um lado, em práticas de desempenho laboral e em trajectórias profissionais e formativas e, por outro, numa vivência e numa atribuição de sentido distintas segundo as experiências de trabalho e de aprendizagem, e segundo uma trajectória de vida mais lata subjectivamente experimentada pelos sujeitos.

Ponderadas as diferentes determinações, está-se em condições de concluir que os espaços de trabalho constituem ora espaços de aprendizagem, ora de estagnação e regressão de saberes, segundo a natureza do conteúdo cognitivo das actividades de trabalho e as configurações organizacionais e gestionárias, variáveis que apresentam padrões de inter-relacionamento diferenciados entre empresas e entre domínios de tarefas. Vale a pena aprofundar as singularidades desta constatação.

No que se refere aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinação, a análise do conteúdo das competências técnicas e estratégicas demonstra a importância determinante da natureza do conteúdo cognitivo do trabalho, resultante da sua semelhança entre as empresas. Digamos que a natureza técnica da actividade de trabalho se sobrepõe a outro tipo de variáveis. A análise do conteúdo das competências relacionais mostra como as configurações organizacionais e gestionárias introduzem diferenciações na sua mobilização, sendo o conteúdo destas mais favorável ao desenvolvimento de processos de aprendizagem na HAME do que LUME. A natureza das actividades de trabalho perde poder de definição no que se refere ao conteúdo das competências relacionais em benefício da sua determinação por via dos modelos de organização do trabalho e das práticas de gestão dos recursos humanos e gestão directa.

De uma forma geral, o conteúdo das competências relacionais depende pouco do conteúdo cognitivo da actividade de trabalho em cada domínio de tarefas. Doutra forma, as

competências relacionais dos trabalhadores a exercerem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação, manifestar-se-iam, tal como para as competências técnicas e estratégicas, idênticas em ambas as empresas. Daí considerar-se que a natureza técnica da actividade de trabalho é apropriada pelos modelos de organização e de gestão da HAME e da LUME de forma diferente, e dessas diferentes formas de apropriação resulta a mobilização de competências relacionais igualmente distintas.

Todavia, e centrando a nossa atenção sobre as competências relacionais, verifica-se que a natureza técnica da actividade de trabalho no domínio de tarefa não está completamente ausente enquanto variável diferenciadora das mesmas. A acontecer isso, teríamos no seio da HAME, por um lado, e no seio da LUME, por outro, competências relacionais diferenciadas, mas semelhantes no seio de cada uma delas para os dois domínios de tarefas em análise. Neste caso, teríamos uma apropriação organizacional e gestionária da natureza técnica da actividade de trabalho igual para os diferentes tipos de actividade de trabalho. Ora, constata-se uma diferenciação do conteúdo das competências relacionais não só entre as duas empresas, mas também entre os domínios de tarefas no seio da HAME. Tal significa que estas actividades de trabalho são modeladas de forma diferente no seio das empresas do ponto de vista das competências relacionais.

O carácter determinante dos domínios de tarefas perde poder explicativo face ao conteúdo das competências técnicas, estratégicas e relacionais dos trabalhadores integrados nas actividades de trabalho da montagem. Aqui, a gestão organizacional do quotidiano de trabalho apropria-se e modela a natureza técnica das actividades de trabalho, enriquecendo-a na HAME, empobrecendo-o na LUME. Com as devidas precauções, pode afirmar-se, face ao conteúdo cognitivo complexo das actividades de trabalho no caso do domínio de tarefas da maquinação, que as modalidades organizacionais e gestionárias das empresas tendem a não exercer um poder de apropriação forte, impondo-se, por si, o conteúdo técnico das actividades de trabalho. Por esta razão, as competências técnicas destes trabalhadores tendem a ser idênticas em ambas as empresas, ao invés do que acontece com as competências relacionais, completamente dependentes de configurações organizacionais e gestionárias. Já no domínio de tarefas da montagem, a simplicidade técnica da actividade de trabalho é muito mais permeável a uma modelação organizacional e gestionária, como se pode constatar pelo confronto entre os três tipos de conteúdo das competências mobilizadas nas duas empresas, que só mantêm em comum o carácter restrito do seu conteúdo técnico.

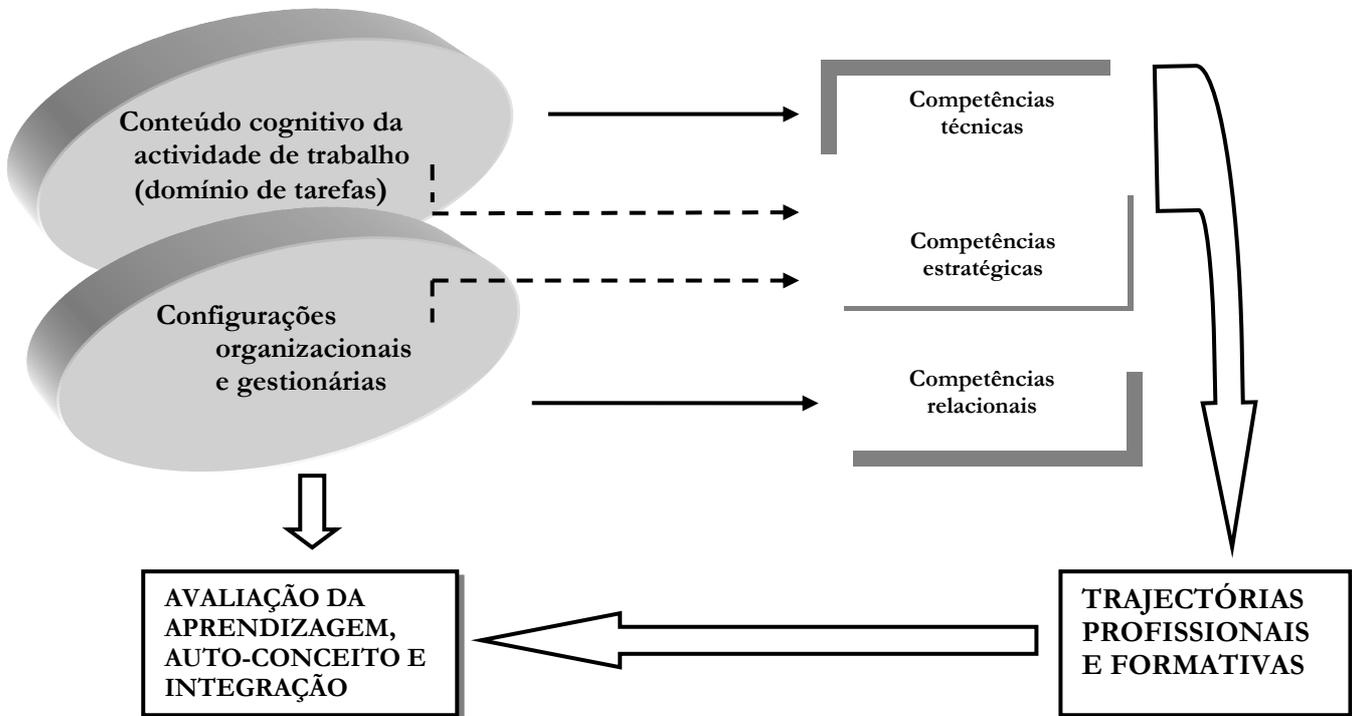
No que se refere às competências estratégicas, elas são duplamente condicionadas no sentido em que se lhes impõem alguns condicionalismos de ordem técnica, mas estes podem

ser apropriados favorável ou desfavoravelmente pelas configurações organizacionais e gestionárias. Daí decorre a sua semelhança no âmbito da maquinação e a sua diferenciação no âmbito da montagem, nas duas empresas.

O conteúdo cognitivo da actividade de trabalho, decorrente da inserção num domínio de tarefas da maquinação, determina o perfil de competências técnicas e, de alguma forma, de competências estratégicas dos trabalhadores, ao invés do que acontece no domínio de tarefas da montagem, o que significa que esta é condicionada primordialmente por uma segunda ordem de factores de carácter organizacional e gestionário.

Figura 9.1

Principais determinações da construção social das competências profissionais



A dupla determinação das variáveis tecnológicas, por um lado, e das variáveis organizacionais e gestionárias das empresas, por outro, sobre os processos de formação de saberes e de mobilização de competências impõe uma ruptura com as perspectivas do determinismo tecnológico; porém, não permite uma adesão simplista a um determinismo sócio-organizacional. Podem encontrar-se sistemas de trabalho onde um e outro factores se condicionam mutuamente ou onde um adquire primazia na sobredeterminação do outro. É necessária, porém, uma vontade política expressa por parte dos dirigentes das empresas para

ultrapassar alguns dos condicionalismos impostos pelas variáveis tecnológicas. Doutra forma, pela facilidade que daí decorre, impõe-se a sobredeterminação tecnológica. É, de facto, este um dos ensinamentos deste trabalho: a modelação organizacional e gestionária dos conteúdos cognitivos das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas em análise resulta, na HAME, numa homogeneização das condições organizacionais e gestionárias de aprendizagem no sentido da igualitarização, ou seja, proporcionando um envolvimento intenso de todos os trabalhadores em práticas organizacionais de aprendizagem. Pelo contrário, na LUME, as condições organizacionais e gestionárias reproduzem, na esfera da aprendizagem, o conteúdo técnico diferenciado inerente às actividades de trabalho. Por outras palavras, as práticas organizacionais são mais favoráveis à aprendizagem no caso dos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da maquinaria e francamente desfavoráveis para os trabalhadores com actividade no domínio de tarefas da montagem.

Admitimos, desta forma, que as condições organizacionais e gestionárias têm um papel determinante nas oportunidades de aprendizagem que se criam no seio das empresas, o que, de alguma forma, é, desde logo, indiciado pelo conteúdo das competências mobilizadas no desempenho laboral. Parece, assim, haver uma corroboração das hipóteses de trabalho que, pelo seu articulado, fazem depender as modalidades da gestão de competências da gestão organizacional do quotidiano de trabalho. Este condiciona quer as oportunidades de aprendizagem criadas no exercício da actividade, quer as configurações assumidas pelos processos de aprendizagem, visto que conduzem à mobilização de competências diferenciadas face a acções técnicas de trabalho idênticas. Estas estão, por sua vez, na origem de processos de aquisição, estimulação e desenvolvimento de competências distintos que se reflectem genericamente no domínio objectivo das trajectórias profissionais e formativas.

Estes condicionalismos estruturais definem as possibilidades de acção dos sujeitos, dentro dos limites e das possibilidades criadas, bem como a produção do significado atribuído às suas experiências de vida. A avaliação reflexiva dos percursos profissional e formativo experimentados, do seu desempenho laboral e da sua integração profissionais reflecte estas condições objectivas. Constata-se que a avaliação que os sujeitos fazem do seu passado e do seu presente, assim como a projecção que perspectivam acerca do seu futuro não é linear, nem simples.

De facto, estas avaliações assumem um carácter mais favorável e positivo na HAME do que na LUME, contudo, em ambas as empresas as trajectórias profissionais e formativas dos trabalhadores que exercem actividades de trabalho no domínio da maquinaria são sempre mais favoráveis do que as dos trabalhadores da montagem. A interpretação subjectiva dos

sujeitos não se repercute de forma diferenciada em termos dos domínios de tarefas, mas mais incisivamente em termos das duas empresas – significa, pois, que neste domínio as configurações organizacionais e gestionárias adquirem uma importância inegável, ao assumirem um peso explicativo determinante do sentido subjectivo atribuído pelos indivíduos à experiência de trabalho e de formação.

Com efeito, os trabalhadores da HAME, independentemente de se integrarem no segmento primário ou secundário do mercado interno de trabalho da empresa, apresentam sempre avaliações actuais e futuras mais optimistas. A satisfação com a gestão organizacional do quotidiano laboral manifesta-se designadamente quando a empresa se constitui, no caso da HAME, como um importante referencial identitário para a totalidade dos trabalhadores. E se esta avaliação constitui o cerne da motivação dos trabalhadores e dela resulta o seu envolvimento profissional como se postulou teoricamente, então a gestão organizacional do quotidiano de trabalho da HAME encontra-se melhor posicionada em termos dos contributos que pode vir a gerar para os desempenhos empresariais. Os próprios modelos de gestão directa mais flexíveis na HAME orientam-se no sentido de estimular a motivação e o envolvimento internos em detrimento da autoridade, do controlo e da supervisão. A configuração organizacional e gestionária da HAME caracteriza-se pela diminuição da supervisão directa orientada para o trabalho em benefício de uma modalidade de supervisão orientada para o trabalhador e para o seu encorajamento do envolvimento individual e colectivo, preocupando-se com os aspectos humanos do trabalho e procurando formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos (Blake; Mouton, 1964).

Tudo ponderado, estamos em condições de afirmar que, apesar de ambas as empresas apresentarem desempenhos económicos e financeiros positivos, assumem posicionamentos distintos relativamente à importância conferida aos RH no desenvolvimento empresarial. Permanece em aberto a tão controversa relação entre os desempenhos económicos e sociais nas empresas. A LUME apresenta desempenhos económicos e financeiros sólidos, capazes de sustentar, no futuro, uma estratégia evolutiva. Porém, estes não parecem reverter a favor das práticas de gestão dos RH do núcleo operacional, que apresentam uma tendência imediatista e utilitarista. A HAME, apesar de apresentar alguns resultados financeiros menos favoráveis, todavia ultrapassados no final do triénio em análise ao reafirmar as suas tendências evolutivas, é caracterizada por práticas de gestão dos RH mais favoráveis, de carácter desenvolvimentista e estratégico. São, de facto, orientações estratégicas diferentes que estão em causa numa e noutra empresa, as quais têm subjacentes concepções distintas do homem no trabalho e da própria gestão das pessoas nas empresas – à concepção dos RH como um custo na LUME

opõe-se uma concepção de investimento na HAME, em que os primeiros são integrados numa estratégia de contenção e os segundos numa estratégia de capitalização.

Mais uma vez se afirma uma ambivalência das relações que, no campo económico, se estabelecem entre resultados económicos e financeiros e as orientações sócio-organizacionais das empresas, prevalecendo a não linearidade das mesmas, resultado da complexidade e da pluralidade de variáveis em interacção. Do ponto de vista teórico, as escolas da índole sócio-económica, quer no âmbito da Sociologia, quer da Economia, tendem a afirmar uma relação positiva entre as duas variáveis em questão. Não suspeitamos desta convergência, reiterámo-la, porém considera-se que, em vez de tal combinação ser gestionariamente demonstrada como economicamente rentável, deve ser advogada, no âmbito das actuais responsabilidades sociais das empresas, como uma obrigação dos novos actores institucionais-chave do campo económico. O poder e o papel das empresas ao nível nacional e transnacional deve ser condicionado a práticas socialmente responsáveis, de forma a limitar os excessos sociais do neo-liberalismo economicamente desregulado.

Para abandonar por ora esta reflexão são muitas as interrogações que ficam para futuras investigações. Por um lado, resultam das próprias limitações da análise teórica-empírica que agora se concluiu, cujo quadro metodológico accionado apenas permite ficar com uma noção vaga e difusa acerca da estrutura das variáveis analisadas. Estas devem constituir-se em novas hipóteses, de modo a serem testadas através de um método confirmatório. Por outro, resultam de novas interrogações que nos foram sendo suscitadas no decorrer da investigação.

É sobre estas últimas que nos debruçamos nesta reflexão final.

A questão de fundo que se coloca é a da incompatibilidade insustentável entre uma tendência inegável para a flexibilização da relação salarial como via de diminuir os custos do trabalho e a necessidade dos novos sistemas de trabalho de mobilizarem a inteligência operária. Até ao momento, as empresas têm resolvido esta contradição através da segmentação dos RH, bem como da externalização de actividades não estratégicas para o negócio. Porém, se se pretender ultrapassar o retrocesso que significou o actual recurso ao modo de regulação concorrencial, impõe-se que se atenuie a precarização da relação salarial. Paralelamente, a complexidade das actividades de trabalho industrial tende a ser perspectivada, no âmbito sociológico, positivamente, no sentido em que corresponde a um enriquecimento dos desempenhos laborais. A questão que se levanta é a de saber as implicações deste enriquecimento do trabalho ao nível das condições do seu exercício, ou seja, as suas consequências particularmente ao nível do desgaste psicológico que impõe aos trabalhadores.

Digamos que o *stress* psicológico actualmente decorrente da maior autonomia, maior responsabilização e maior diversidade do trabalho, a que se acresce a insegurança e instabilidade da relação salarial, impõe um rigor produtivo e qualitativo no desempenho laboral extremamente penoso para os trabalhadores, que se vêem constrangidos à necessidade de responder aos objectivos impostos, frequentemente sem qualquer contrapartida remuneratória ou contratual. As próprias estruturas organizacionais ao tenderem para o achatamento das hierarquias dificultam a progressão nas carreiras. A mobilidade transversal não satisfaz uma geração de trabalhadores socializada em estruturas hierárquicas piramidais, nem abona em favor de uma ascensão profissional que, durante décadas, ao articular-se com a antiguidade das trajectórias profissionais, garantia uma estabilidade socio-profissional, alicerce básico na prossecução de projectos pessoais.

As mudanças referidas nas relações de trabalho e emprego decorrem directamente do contexto de globalização económica em que a competitividade das empresas se impõe como valor máximo. Os novos moldes transaccionais em que assenta o calculo económico empresarial implicam um aligeirar dos compromissos sociais internos às empresas, intensificando por esta via a paradoxalidade entre as exigências impostas aos trabalhadores e os seus direitos. Isto é, ao mesmo tempo que se procura maior autonomia e criatividade no desempenho, se apela à comunicação e à cooperação dos trabalhadores, nega-se-lhes a estabilidade contratual e a dignidade salarial, o que cria um novo tipo de confrangimentos que impele os trabalhadores a recusarem o projecto empresarial que se pretende comum. Historicamente, foi o ritmo de trabalho imposto pela máquina que esteve na origem de um desgaste físico a que os trabalhadores estavam sujeitos. Actualmente, é a complexidade dos sistemas de trabalho e os objectivos a atingir que impõem um desgaste psicológico que se intensifica em épocas de crise económica com o temor da instabilidade do emprego. A própria omnipresença da mudança, hoje contínua nos contextos empresariais, caracteriza-se por uma crescente velocidade, amplitude e fluidez que imprime ao quotidiano laboral uma volatilidade e imprevisibilidade intimidantes.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia geral

ACCARDO, Alain; CORCUFF, Philippe (1986) – *La sociologie de Bourdieu*. Bourdeaux: Le Mascaret. ISBN 2-904506-24-1.

ADLER, Paul S. (1999) – The emancipatory significance of taylorism. In CUNHA, Miguel Pina e; MARQUES, Carlos Alves, orgs. – *Readings in organization science*. Lisboa: ISPA. ISBN 972-8400-20-9, p. 7-14.

- (1993) – The “learning bureaucracy”: new united motor manufacturing, Inc. *Research in Organization Behavior*. ISSN 1-55938-522-7, Vol. 15 (1993), p. 111-194.

AGLIETTA, Michel (1982) – *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des Etats Unis*. Paris: Calmann-Lévy.

AGLIETTA, Michel; BRENDER, Anton (1984) – *Les métamorphoses de la société salariale: la fraude en project*. Paris: Calman-Lévy. ISBN 2-7021-1230-7.

AIRES, Maria Luísa Lebres (2000) – *Vozes sobre a televisão no âmbito da educação de pessoas adultas: uma abordagem sociocultural*. Lisboa: Universidade Aberta. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação.

ALALUF, Matéo (1991) – A qualificação: de que se fala? Um procedimento de hierarquização. *Formação Profissional*. ISSN 0258-7491, n.º 2 (1991), p. 33-36.

ALCHIAN, A. A; DEMESTZ, H. (1972) – Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*. ISSN 0002-8282, n.º 62/5 (1972), p. 779-795.

ALLPORT, G. W. (1935) – Conceito de atitude. In GAZENEUVE, Jean; VICTOROFF, David, orgs. (1975) – *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Verbo Ed. p. 109-110.

ALMEIDA, Paulo Pereira de (2003) – Terciarização e modelo da competência. Aplicações e controvérsias. [CD ROM]. In APSIOT, org. – *Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações?* X Encontro Nacional. Lisboa: APSIOT. ISBN 972-8152-38-3.

ALMEIDA, J. Ferreira de [et al.] (1994) – *Exclusão Social. Factores e Tipos de Pobreza em Portugal*. 2ª ed. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-23-0.

ALMEIDA, J. Ferreira; HILL, M. M.; FERNANDES, A. T., coords. (2000) – *Competitividade e exclusão social. As áreas metropolitanas de Lisboa e Porto: inquérito às empresas nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto*. Projecto Praxis XXI – Relatório Final. Lisboa: DINÂMIA, CIES e Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto.

ALMEIDA, J. Ferreira; COSTA, A. Firmino da; MACHADO, Fernando Luís (1994) – Recomposição socioprofissional e novos protagonismos. In REIS, António, coord. – *Portugal, 20 anos de democracia*. Lisboa: Círculo de leitores. ISBN 972-42-0839-7, p. 307-330.

ALMEIDA, Isabel Maria (1997) – *Cultura de organização e empresas familiares. Estudo de caso*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

ALMEIDA, J. Ferreira; PINTO, José Madureira (1990) – *A investigação nas ciências sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Ed. Presença. ISBN 972-23-1231-6.

ALTER, Norbert (1996) – *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-047491-8.

ALVESSON, Mats ; DEETZ, Stanley (1999) – Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais, in CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R, orgs. – *Handbook de estudos organizacionais*, S. Paulo: Editora Atlas. ISBN 85-224-2081-5, p. 227-266.

AMALBERTI, René; MONTMOLLIN, Maurice de; THEUREAU, Jacques (1991) – *Modèles en analyse du travail*. Liège: Pierre Margada Ed. ISBN 2-87009-473-6.

AMARO, Rogério Roque (1991a) – Lógicas de especialização da economia portuguesa. *Sociologia. Problemas e Práticas*. ISSN 0873-6529, n.º 10 (1991), p. 161-182.

- (1991b) – A empresa e o desenvolvimento: novas perspectivas e exigência. *Revista de Gestão*. n.º 2 (1991), p. 18-28.

AMIN, Ash (1994) – Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition. In AMIN, Ash – *Post-Fordism: a reader*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-18856-8, p. 1-39.

ANGER, M.; COURTIN, C.; TRONINA, P. (1994) – Le portefeuille de compétences, un outil au service de la gestion des carrières ouvrières, l'expérience du groupe TEM. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 213-221.

AOKI, Masahico. (1990) – Towards an economic theory of the japonese firm. *Journal of Economic Litterature*. ISSN 0022-0515. Vol. 26, n.º 1 (1990). p. 1-16.

- (1988) – *Information, incentive and bargaining structure in the japonese economy*. Cambrigde: University Press.

- (1986) – Horizontal vs vertical information structure of the firm. *American Economic Review*. ISSN 0002-8282. Vol. 76, n.º 5 (1986), p. 48-56.

APOLINÁRIO, J. M. Marques (2002) – Cadeia de valor na senda da competitividade. *Dirigir. Revista para chefias e quadros*. ISSN 0871-7354, n.º 81/82 (2002), p. 3-10.

- ARCE, Constantino (1994) – *Técnicas de construcción de escalas psicológicas*. Madrid: Ed. Síntesis. ISBN 84-7738-225-5.
- ARGYRIS, C. (1998) – Les individus sont guidés par le désir d'apprendre. *Revue des Sciences Humaines*. ISSN 1287-0463, n.º 20 (1998), p. 60-62.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. (1996) – *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company. ISBN 0-201-00174-8.
- (1978) – *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company. ISBN 0-201-00174-8.
- ARS CONSULTORES (s.d.) – Sistema de diagnóstico de necessidades de formação. [Texto policopiado]. *Diagnose. Inquérito*. Porto: Arsconsultores.
- ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUENSE (1990) – *As chefias intermédias e a indústria portuguesa: resultados de um inquérito*. Porto: AIP.
- AYDALOT, Phillippe ed. (1984) – *Crise & Espace*. Paris: Economica. ISBN 2-7178-0759-4.
- BAIRRADA, Mário, coord. (2000) – *Metodologias para compatibilizar os projectos dos trabalhadores e as necessidades de modernização das empresas*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-598-X.
- BALFET, Hélène (1991a) – Des chaînes opératoires, pour quoi faire? In BALFET, Hélène, dir. – *Observer l'action technique: des chaînes opératoires, pour quoi faire?* Paris: Centre National de la Recherche Scientifique. ISBN 2-222-04592-4. p. 11-19.
- (1991b) – Une chaîne opératoire éclatée: l'aïoli provençal. In BALFET, Hélène, dir. – *Observer l'action technique: des chaînes opératoires, pour quoi faire?* Paris: Centre National de la Recherche Scientifique. ISBN 2-222-04592-4. p. 63-64.
- BALFET, Hélène [et al.] (1991) – Incident et maîtrise technique dans les chaînes opératoires. In BALFET, Hélène, dir. – *Observer l'action technique: des chaînes opératoires, pour quoi faire?* Paris: Centre National de la Recherche Scientifique. ISBN 2-222-04592-4. p. 179-187.
- BAPTISTA, Paulo (1999) – *A inovação nos produtos, processos e organizações*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. ISBN 972-8589-00-X.
- BARANGER, P.; HELFER, J. P.; BRUSLERIE, H. de la, [et al.] (1990) – *Gestão. As funções da empresa*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-043-0.
- BARDIN, Laurence (1986) – *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-039626-7
- BARGMANN, Holger (1999) – A via estreita. O trabalho em equipa: entre a falsa designação e a organização inovadora do trabalho. *Formação Profissional*. ISSN 0258-7491, Vol. 3, n.º 18 (1999), p.

8-16.

BAROIN, Daniel; MORNET, François (1990) – Les articulations entre organisation, formation et évolution de carrière. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 105 (1990), p. 31-34.

BATESON, Gregory (1977) – *Vers une écologie de l'esprit*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-005645-3.

BECK, Ulrich (2000a) – *The brave new world*. Cambridge: Polity Press. ISBN 0-7456-2398-0.

BECK, Ulrich (2000b) – A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott – *Modernização reflexiva: política, tradição e estética no mundo moderno*. Oeiras: Celta. ISBN 972-774-082-0. p. 1-51.

BECKER, G. S. (1983 [1930]) – *Human capital theoretical and empirical analysis*. Chicago: University Press. 2ª ed.

BELL, Daniel (1971) – Modernidade e sociedade de massa: variedade da experiência cultural. In MACDONALD, Dwight; BELL, Daniel; ECO, Humberto et al – *A indústria da cultura*, Lisboa: Ed. Meridiano.

BENAVENTE, Ana [et al.] (1996) – *A literacia em Portugal. Resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Conselho Nacional de Educação. ISBN 972-31-0713-9.

BENTO, Sofia (1999) – Aprendizagem organizacional: discursos e práticas. *Comportamento Organizacional e Gestão*. ISSN 0872-9662, Vol. 5, n.º 2 (1999), p. 225-307.

- (1997) – *Aprendizagem na organização e no local de trabalho: estudo de caso na indústria de material eléctrico*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas (1986) – *La construction sociale de la réalité*. Paris: Meridiens Klincksieck. ISBN 2-86563-151-6.

BERNOUX, Philippe (1995) – *La sociologie des entreprises*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-023632-X.

- (1990) – Les changements de la gestion sociale. In SAINSAULIEU, R. – *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. ISBN 2-7246-0611-6, p. 88-105.

- (1985) – *La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-008941-6.

BERTHELOT, J. M. (1985) – Compétences et savoir: l'intérêt des études sur l'agriculture. *Formation Emploi*. n.º 12, p. 4-7.

BERTRAND, O.; BOUDER, A.; ROUSSEAU, M. (1992) – *Les qualifications et leur adaptabilité au*

marché du travail. Marseille, Paris: Centre d'Etudes et Recherches sur les qualifications (CEREQ).

BILHIM, João Abreu (1996) – *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BISSERET, André; SEBILLOTTE, Suzanne; FALZON, Pierre (1999) – *Techniques pratiques pour l'étude des activités expertes*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-53-3.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. (1964) – *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company. ISBN 0-88415-252-9.

BLASIUS, Jörg (1994) – Correspondence analysis in social science research. In GREENACRE, M.; BLASIUS, Jörg, eds – *Correspondence Analysis in the Social Science. Recent Developments and Applications*. London: Academy Press. ISBN 0121045706, p. 21-52.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari (1994) – *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Ed. ISBN 972-0-34112-2.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève (1999) – *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard. ISBN 2-07-074995-9.

BOLTANSKI, Luc; THEVENOT, Laurent (1991) – *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard. ISBN 2-07-072254-6.

BONNAFOS, Géraldine de (1985) – Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie. *Formation Emploi*. ISSN 0759-6340, n.º 12, p. 39-49.

BOYER, Robert (1986a) – *La flexibilité du travail en Europe: une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*. Paris: Ed. La Découverte. ISBN 2-7071-1598-3.

- (1986b) – *La théorie de la régulation: une analyse critique*. Paris: Ed. La Découverte. ISBN 2-7071-1628-9.

BOTAS, Maria de Lurdes (1996) – *A transformação das qualificações num contexto de mudança tecnológica e organizacional. Um estudo de caso numa empresa de telecomunicações. Questionário*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

BOURDIEU, Pierre (2002) – *Esboço de uma teoria da prática – precedido de três estudos de etnologia Cabila*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-142-8.

- (1998) – *Meditações Pascalianas*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-009-X.

- (1997) – *Razões Práticas. Sobre a teoria da acção*, Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-55-9.

- (1993) – *La misère du monde*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-019674-3.

- (1989) – *O poder simbólico*. Lisboa: Difel. ISBN 972- 29-00014-5.
 - (1980a) – Le capital social. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. ISSN 0335-5322, n.º 31 (1980), p. 2-3.
 - (1980b) – *Le sens pratique*. Paris: Ed. Minuit. ISBN 2-7073-0298-8.
 - (1979) – *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Ed. Minuit. ISBN 2-7073-0275-9.
 - (1978) – Classement, déclassement, reclassement. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. ISSN 0335-5322, n.º 4 (1978), p. 2-22.
- BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc (1992) – *Réponses: pour une anthropologie réflexive*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-014675-4.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean Claude; PASSERON, Jean Claude (1976) – *El ofício de sociólogo*. Madrid: Siglo Veintiuno. ISBN 84-323-0222-8.
- BOURDIEU, Pierre; BOLTANSKI, Luc (1975) – Le titre et le poste. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. ISSN 0335-5322, n.º 2 (1975), p. 95-107.
- BRANDÃO, Elísio (2001) – *Finanças*. Porto: Porto Ed. ISBN 972-95501-8-2.
- BRAVERMAN, Harry (1980) – *Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Ed. ISBN 85-245-0018-2.
- BRESSAUD, Christiane (1997) – Le projet, un concept inopérant dans un contexte incertain. In KAHN, Sylvain – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 99-106.
- BRILMAN, J. (1998) – *Les meilleures pratiques de management: au coeur de la performance*. Paris: Ed. d'Organisation. ISBN 2-7081-2.
- BRYANT, Christopher; JARY, David (2000) – Anthony Giddens. In RITZER, George – *The Blackwell companion to major social theorists*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-20710-4, p. 670-695.
- BRYMAN, Alan (2002) – *Research methods and organization studies*. London: Routledge. ISBN 0-415-08404-0152-9.
- (1994) – *Doing Research in Organizations*. London: Routledge. ISBN 0-415-00257-5.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc (1974) – *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*. Vendôme: Presses Universitaires de France.
- BURGESS, Robert G. (1997) – *A pesquisa de terreno: uma introdução*. 2.^a ed. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-43-5.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth (1994) – *Sociological paradigms and organisational analysis*. Hampshire: Arena. ISBN 1-85742-114-0.

CABEÇAS, José Martin (1994) – “Estruturas paralelas” em sistemas de produção industrial: o seu papel no redimensionamento das empresas. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 12 (1994), p. 53-72.

CABRAL, Ana Cristina (2001) – Organizações em mudança: que desafios às chefias directas? *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 26 (2001), p. 41-54.

CABRAL, Luís (1994) – *Economia Industrial*. Lisboa: Ed. McGraw-Hill. ISBN 971-9241-57-0.

CAETANO, António; VALA, Jorge, orgs. (2002) – *Gestão de recursos humanos*. 2ª ed. Lisboa: Ed. Recursos Humanos. ISBN 972-96897-8-4.

CAETANO, António, coord., et al. (2000) – *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN 972-732-603-X.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (1999) – *Handbook de estudos organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Ed. Atlas. ISBN 85-224-2081-5. Vol. 1.

CALIFÓRNIA STATE PERSONNEL BOARD (s.d.) – *Interpreting item analysis data*. [Em linha]. [Consult. Fev. 2001]. Disponível na WWW:<URL: <http://www.spb.ca.gov>.

CAMACHO, J. M. (1998) – Design, inovação e formulação estratégica: como integrar e operacionalizar para a mudança. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 189-200.

CAMARA, P.; GUERRA P. B.; RODRIGUES, J. V. (1997) – *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1406-4.

CAMPBELL, Terry; CAIRNS, Heather (1994) – Developing and measuring the learning organization: from buzz words to behaviours. *Industrial and Commercial Training*. n.º 26 (1994), p. 10-15.

CARDOSO, Isabel Morgado (1999) – *Flexibilidade do trabalho e competitividade*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

CARNEIRO, A. (1995) – *Inovação estratégia e competitividade*. Lisboa: Texto Ed. ISBN 972-47-0622-2.

CARRILLO, Jorge; HUALDE, Alfredo (1996/1997) – Delphi-General Motors: centro de investigação e desenvolvimento, ou indústria maquiladora de alta tecnologia? *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 16/17 (1996/1997), p. 51-70.

CARVALHO, J. Eduardo (1990) – *O balanço social da empresa: uma abordagem sistémica*. s.l.: Ed. Minerva.

CARVALHO, Helena (1998) – *Variáveis qualitativas na análise sociológica: exploração de métodos multidimensionais*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de Doutoramento em Estatística Multivariada.

CARVALHO, R. (1999) – Criação de fluxo: caso Portcast. In Fórum, org. – *Diálogos sobre mudança organizacional: emergência de novos papéis para pessoas e organizações*. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-22-7.

CASACA, Sara Falcão (1998) – O envolvimento dos trabalhadores no melhoramento contínuo (kaizen). Um estudo de caso. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 20 (1998), p. 63-74.

- (1997) – *O envolvimento dos trabalhadores no melhoramento contínuo: um estudo de caso*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego.

CASACA, Sara Falcão; KOVÁCS, I. (2000) – Evolução dos temas em gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 24 (2000), p. 29-45.

CASSEL, Catherine; SYMON, Gillian (1995) – *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-8770-6.

CASTAGNOS, Jean-Claude; MOUY, Philippe (1990) – Le nouveau statut de la formation dans la gestion des ressources humaines. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 104 (1990), p. 65-71.

CASTELLS, Manuel (2001a) – *Teorías para una nueva sociedad: un diálogo entre Castells, Giddens y Touraine*. Madrid: Fundación Marcelino Botín. ISBN 8495516470.

- (2001b) – *De la nueva economía a la nueva sociedad*. II Foro de la Fundación Emilio Botín. [Em linha]. [Consult. Maio 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://www.baquia.com/com/20010226/art00017.html>

- (2001c) – *La era de la información: la sociedad red*. 2ª ed. Madrid: Alianza Ed. ISBN 84-206-4494-3. Vol. I.

- (1997) – L'avenir de la société salariale: précarisation ou nouvelle régulation? In KAHN, Sylvain – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3. p. 43-52.

CASTILLO, Juan José (1998) – Em busca do trabalho perdido (e de uma sociologia capaz de o encontrar...). In CASTILLO, Juan José; KOVÁCS, I. – *Novos modelos de produção*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6, p. 131-152.

- (1991) – *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. 2.ª ed. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ISBN 84-7434-686-X.

CASTRO, M. Alcaide (1982) – *Las nuevas formas de organización del trabajo. Un análisis sobre su validez*. Madrid: Akal Ed. ISBN 84-7339-659-6.

CASTRO, Maria Teresa; FEIO, Ana Paula (1997) – Planeamento e desenvolvimento de competências: os casos dos profissionais de telecomunicações e de marketing. *Anais – Série Sociologia*. ISSN 972-8094-15-9, Vol. 1 (1997), p. 353-382.

CASTRO, Raul M. (1987) – La participación obrera en la empresa. In TEZANOS, Jose Felix, ed. – *La democratización del trabajo*. Madrid: Ed. Sistema. ISBN 84-86497-03-5, p. 69-86.

CENTRO DE PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO (1990) – *Grelha Lest: análise das condições de trabalho*. Porto. [Texto policopiado].

CHANDLER, Alfred D. (1994) – Estados Unidos da América: o berço do capitalismo de gestão. In CHANDLER, Alfred D.; DAEMS, Jr. Herman, orgs. – *Hierarquias de gestão: perspectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-21-4, p. 9-36.

- (1977) – *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press. ISBN 0-674-94052-0.

- (1972) – *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris: Ed. d'Organisation.

CHANDLER, Alfred D.; DAEMS, Jr. Herman (1994) – Introdução. In CHANDLER, Alfred D.; DAEMS, Jr. Herman, orgs. – *Hierarquias de gestão: perspectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-21-4, p. 1-7.

CHARLON-DUBAR, Elisabeth; VERMELLE, Marie-Christine (1990) – Identités salariales et rapports aux savoirs. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 104 (1990), p. 109-121.

CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry (1975) – *La culture et le pouvoir*. Paris: Ed. Stock.

COASE, Ronald Harry (1987) – La nature de la firme. *Revue Française d'Economie*. ISSN 0769-0479. Vol. 1 (1987), p. 7-59.

COELHO, T.; MOURA, Rui (1998) – As novas competências emergentes. Estudo de caso no sector bancário. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 93-103.

COHEN, Daniel (1997) – *Richesse du monde, pauvretés des nations*. Paris: Flammarion. ISBN 2-08-067394-7.

COIMBRA, S.; FONTAINE, A. M. (1999) – Adaptação da escala de auto-eficácia generalizada percebida. In SOARES, Ana Paula; ARAÚJO, Salvador; CAÍRES, Susana eds. – *VII Conferência Internacional de "Avaliação psicológica: formas e contextos"*. Braga: Psiquilíbrios Edições. p. 106-109. Vol. 6.

COLARDYN, Danièle (1997) – Diplômes et compétences: une coordination nécessaire. In KAHN, Sylvain – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 125-131.

COMISSÃO EUROPEIA (1995) – *Livro verde sobre a inovação*. s.l. Ed. Comissão Europeia.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (s.d.) – *A Europa para a Segurança e a Saúde no Local de Trabalho – Manual de Auto-Auditoria*. Bruxelas: Ed. Comissão Europeia.

CORCUFF, Philippe (1995) – *Les Nouvelles Sociologies*. Paris. Ed. Nathan. ISBN 209 190748-9.

CORIAT, Benjamin (1993) – *Pensar al réves: trabajo y organización en la empresa japonesa*. 2ª ed. Madrid: Siglo Veintiuno Ed. ISBN 84-323-0783-1.

- (1990) – *L'atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgois Ed. ISBN 2-267-00643-X.

- (1985) – O Taylorismo e a expropriação do saber operário. In PIMENTEL, Duarte [et al.], orgs. – *Sociologia do trabalho: organização do trabalho industrial. Antologia*. Lisboa: A Regra do Jogo. p. 76-109.

- (1982) – *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo Veintiuno Ed. ISBN 84-323-0433-6.

CORIAT, Benjamin; WEINSTEIN, Olivier (1995) – *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française. ISBN 2-253-90519-4.

COSTA, A. Firmino da (2002) – Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação. [Texto policopiado]. *Ciclo de Conferências: Cruzamentos de Saberes, Aprendizagens Sustentáveis*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- (1999) – *Sociedade de Bairro*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-025-1.

- (1992) – *O que é a Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-709-155-5.

- (1986) – A pesquisa de terreno. In SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira, orgs. – *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Ed. Afrontamento. p. 129-148.

COSTA, A. Firmino da; MACHADO, Fernando Luís (1998) – Processos de uma modernidade inacabada: mudanças estruturais e mobilidade social. In VIEGAS, José Manuel; COSTA, A. Firmino da, orgs. – *Portugal, que modernidade?* Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-90-7, p. 17-44.

COURPASSON, David ; LIVIAN, Yves-Frédéric (1991) – Le développement récent de la notion de «compétence». Glissement sémantique ou idéologie? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. ISSN 1163-913X. N° 1 (1991), p. 3-10.

COURTOIS, A.; PILLET, M.; MARTIN, C. (1994) – *Gestão da Produção*. 3ª ed. Lisboa: Difel Ed. ISBN 972-9018-15-4.

COUTROT, Laurence; DUBAR, Claude, dirs. – *Cheminements professionnels et mobilités sociales*. Paris: La Documentation Française. ISBN 2-11-002863-7.

COVITA, H. (1999) – *Inovação e disseminação na formação*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 123-132.

COWLING, Alan; MAILER, Chloë (1998) – *Gerir os recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1445-5.

CRESWELL, John W. (1994) – *Research design: qualitative & quantitative approaches*. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-5255-4.

CRISTOVAM, Maria Luísa (1989) – A participação dos trabalhadores na modernização da empresa. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 1 (1989), p. 73-96.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977) – *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-018220-3.

CUNHA, Miguel Pina e (2001) – Desenvolvimento organizacional: uma prática em desenvolvimento. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 26 (2001), p. 55-68.

- (1997/98) – Mudança organizacional planeada: algumas questões teóricas e aplicadas. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 18/19 (1997/98), p. 27-51.

CUNHA, Orlando S. da; RAMOS, F. A. Oliveira (1985) – *Iniciação à Estatística*. Porto: Figueirinhas. Vol. 1.

CZARNIAWSKA, Barbara (1998) – *A narrative approach to organization studies*. California: Sage Publications. ISBN 0-7619-0663-0.

D' IRIBARNE, Alain (1989) – *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*. Paris: Presses du CNRS. ISBN 2-87682-038-2.

DADOY, Mireille [et al.] (1990) – *Les analyses du travail: enjeux et formes*. Paris: Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

DAEMS, Jr. Herman (1994) – O crescimento da moderna empresa industrial: uma nova perspectiva. In CHANDLER, Alfred D.; DAEMS, Jr. Herman, orgs. – *Hierarquias de gestão: perspectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-21-4, p. 185-202.

DECOMPS, B.; MALGLAIVE, G. (1998) – Comment asseoir le concept d'université professionnelle? In BARBIER, J. M., org. – *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. 2ª ed. Paris: Presses Universitaire de France. ISBN 2-13-047676-7, p. 57-72.

DELISLE, Robert (2000) – *Como realizar uma aprendizagem baseada em problemas*. Porto: Asa Ed.

ISBN 972-41-2351-0.

DEMAILLY, L. (1994) – Compétence et transformation des groupes professionnels. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 71-89.

- (1987) – La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1987), p. 59-69.

DENTON, J. (1978) – *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge. ISBN 0-415-19214-5.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. eds. (1994) – *Handbook of qualitative research*. California: Sage publications. ISBN 0-8039-4679-1.

DES HORTS, C.-H. Besseyre (1988) – *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Ed. d'Organisation. ISBN 2-7081-0871-9.

- (1987) – Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. ISSN 0338-4551, n.º p.149-155.

DESMAREZ, Pierre (1986) – *La Sociologie Industrielle aux États-Unis*. Paris: Armand Colin. ISBN 2-200-31226-1.

DESROSIÈRES, Alain; THÉVENOT, Laurent (1988) – *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris: Ed. La Découverte. ISBN 2-7071-1758-1.

DEVAUD, Jean-Marc (1997) – Un enjeu stratégique pour l'entreprise comme pour les salariés. In KAHN, Sylvain – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 109-115.

DIAS, Ivo Antunes (1998) – A participação como condição de sucesso em processos de mudança: um novo determinismo? In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 177-188.

DIVRY, C.; DUBUISSON, S.; TORRE, A. (1995) – Construction des compétences de l'entreprise dans les processus cumulatifs et interactifs d'innovation. Proposition d'une méthode de caractérisation. *Revue Economique*. Draft. ISSN 0035-2764, n.º (1996), p. 1-23.

DOERINGER, Peter B.; PIORE, Michael (1985) – *Internal labor markets and manpower analysis*. New York; M. E. Sharpe. ISBN 0-87332-351-3

DOMINICE, Pierre (1989) – Expérience et apprentissage: faire de nécessité vertu. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 100/101 (1989), p. 57-65.

DORNELAS, António (2002) – Os sindicatos e as relações industriais em Portugal (1974-1996). In CAETANO, António; VALA, Jorge, orgs. – *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e*

técnicas. 2ª ed. Lisboa: Ed. RH. ISBN 972-96897-8-4, p. 31-70.

DOSI, G.; MARENGO, L.; TEECE, D. J. (1990) – Les frontières des entreprises, *Revue d'Économie Industrielle*. ISSN 0154-3229, (1990), p. 27-82.

DRUCKER, Peter (1993 [1909]) – *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0750609214 m

DUBAR, Claude (1992) – Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue Française de Sociologie*. ISSN 0035-2969, n.º XXXIII-4 (1992), p. 505-529.

- (1991) – *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin. ISBN 2-200-31287-3.

- (1990) – *La formation professionnelle continue*. Paris: La Découverte. ISBN 2-7071-1513-4.

DUBAR, Claude; TRIPIER, Pierre (1998) – *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin. ISBN 2-200-01689-1.

DUBAR, Claude; MERCIER, D.; SÉCHAUD, F. (1998) – Les dispositifs de gestion dans le processus de globalisation. [Texto policopiado]. In *Globalization, managerial competence and organisational learning*. p. 1-15.

DUBAR, Claude; ENGRAND, Sylvie (1991) – Formation continue et dynamique des identités professionnelles. *Formation Emploi*. ISSN 0759-6340, n.º 34 (1991), p. 87-100.

DUBAR, Claude [et al.] (1989) – *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Lille: Laboratoire de Sociologie du Travail de l'Éducation et de l'Emploi (LASTREE).

DUBUISSON, S.; KABLA, I. (1996) – Innovation et compétences: approche pluridisciplinaire et problèmes de mesure. *Revue Économique*. ISSN 0035-2764, n.º (1996), p. 1-17.

DUGUE, Elisabeth (1994) – La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º XXXVI-3 (1994), p. 273-292.

- (1993) – *Les employés peu qualifiés face à la compétence*. Lille: Université des Sciences et Technologies. Tese de doutoramento.

DUPUY, E.; DEVERS, T.; RAYNAUD, I. (1988) – *La communication interne: vers l'entreprise transparente*. Paris: Ed. d'Organisation. ISBN 2-7081-0876-X.

DURKHEIM, Emile (1983 [s.d.]) – *A divisão do trabalho social*. 2ª edição. Lisboa: Ed. Presença. Vol. 1/2.

DURAND, Claude (1985) – A ideologia tecnocrática na organização do trabalho. In PIMENTEL, Duarte, org. – *Sociologia do trabalho: organização do trabalho industrial: antologia*. Lisboa: A Regra do Jogo. p. 57-75.

ECO, Umberto (1988) – *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 4ª ed. Lisboa: Ed. Presença.

EDITORA VERLAG DASHÖFER (s.d.) – *Inteligência Emocional ao serviço das empresas e equipas*. [Em linha] [Consult. 18 Jun 2002]. Disponível na WWW:<URL: <http://www.dashofer.pt>

ELAM, Mark (1994) – Puzzling out the post-Fordist debate: technology, markets and institutions. In AMIN, Ash, org. – *Post-fordism: a reader*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-18856-8, p. 43-70.

ELIAS, Norbert (1993a) – *A Sociedade dos indivíduos*. Lisboa: Publicações D. Quixote. ISBN 972-20-1087-5.

- (1993b) – *The civilizin process*. Oxford: Basil Blackwell. ISBN 0631-189300.Vol. 1.

- (1993c) – *The civilizin process*. Oxford: Basil Blackwell. ISBN 0631-19680.Vol. 2.

ESTANQUE, Elísio (1998) – A observação participante na fábrica: notas sobre uma experiência. In ESTEVES, António; AZEVEDO, José, orgs. – *Metodologias qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, p. 63-82.

ESTEVES, António (1998) – Metodologias qualitativas: perspectivas gerais. In ESTEVES, António; AZEVEDO, José, orgs. – *Metodologias qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, p. 1-8.

ESTEVES, António (1988) – Transition au travail: éléments d'analyse et perspectives. In GONÇALVES, António Custódio [et al.], orgs. – *La Sociologie et les Nouveaux Défis de la Modernisation*. Porto: Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Faculdade de Letras do Porto, p. 19-28

EUSTACHE, D. (1998) – Qualification, salaire et régulations d'établissement. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du Travail: de l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4. p. 61-67.

ERNECQ, Jocelyne; SAINT-LOUVENT, Françoise de (1990) – Comment préparer à la fois le court terme et le long terme? Une expérience de formation innovante en entreprise. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 104 (1990), p. 41-44.

EYRAUD, F. (1998) – La négociation des mobilités, comparaison internationale. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du travail: de l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 165-172.

FARIA, Jorge Manuel Alves (1999) – Novas tecnologias e mudança organizacional. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 21 (1999), p. 67-80.

- FARIA, Luísa; SANTOS, Nelson Lima (1999) – Escala de avaliação do auto-conceito de competência: estudos de validação no contexto português. In Soares, Ana Paula; Araújo, Salvador; Aires, Susana, eds. – *VII Conferência Internacional de “Avaliação psicológica: formas e contextos”*. Braga: Psiquilíbrios Edições. (1999), p. 449-467. Vol. 6.
- FERNANDES, António Teixeira (1988) – Alguns desafios teórico-metodológicos. In ESTEVES, António; AZEVEDO, José, orgs. – *Metodologias qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, p. 9-27.
- FERNANDES, Alexandra (1998) – Da aprendizagem organizacional à organização que aprende. In LOPES, Helena, coord. – *As modalidades da empresa que aprende e a empresa qualificante*. Relatório Final Reservado. Lisboa: DINÂMIA. p. 27-40.
- FERREIRA, Carvalho (1993) – Formação de recursos humanos: um investimento. *Pequena e Média Empresa*. ISSN 0870-1091, n.º 11 (1993), p. 50-51.
- (1991) – Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 5/6 (1991), p. 155-171.
- FERREIRA, Eduardo Manuel Viegas (1993) – Culturas organizacionais e processos formais de socialização organizacional. In APS, org. – *Estruturas sociais e desenvolvimento*. II Congresso Português de Sociologia. LISBOA: APS/Ed. Fragmentos. p. 429-448. Vol. 1.
- FERREIRA, Maria da Graça (1995) – *Modernização empresarial e renovação dos perfis profissionais: o sector têxtil no Vale do Ave*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.
- FILLEAU, M. Georges; RIPOULL, C. Marques (2002) – *Teorias da Organização e da empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-131-2.
- FIOL, Marlene (1994) – Consensus, diversity and learning in organization. *Organization Science*. ISSN 1047 – 7039, Vol. 5, n.º 3 (1994), p. 403-420.
- FIOL, Marlene; LYLES, Marjorie (1985) – Organizational learning. *Academy of Management Review*. ISSN 03637425, Vol. 10, n.º 4 (1985), p. 803-813.
- FINKEL, Lucilia (1994) – *La organización social del trabajo*. Madrid: Ed. Pirámide.
- FITTOUSSI, Jean-Paule; ROSANVALLON, Pierre (1997) – *A Nova Era das Desigualdades*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-65-6.
- FOLLIOT, Richard (1997) – Le travail intérimaire, une des formes d’emploi de demain. In KAHN, Sylvain, org. – *L’orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 192-196.
- FONSECA, José Manuel; CUNHA, Miguel Pina e; GONÇALVES, Fernando (1996) – Inovação organizacional: perspectivas e níveis de análise. In MARQUES, C. A.; CUNHA, Miguel Pina e,

eds. – *Determinantes da gestão e relações com o mercado*. Lisboa. D. Quixote. ISBN 972-20-1328-9, p. 193-218.

FOODY, William (1996) – *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-54-0.

FORTUNA (1995) – *Princípios: o que precisa de saber para analisar a estrutura financeira da empresa*. Guia de Finanças I. n.º 40, p. 4-8.

- (1995) – *Balanço: aprenda a interpretar as rubricas*. Guia de Finanças I. n.º 40, p. 9-13.

- (1995) – *Fórmula: os rácios e os indicadores de gestão*. Guia de Finanças I. n.º 40, p. 24-29.

FORTUNATO, Adelino (1993) – Grupos industriais e nível de desenvolvimento em Portugal (1986). In SANTOS, Boaventura de Sousa, org. – *Portugal: um retrato singular*. Porto: Afrontamento. ISBN 972-36-0308-X. p. 201-229.

FRANÇA, Luís de, coord. (1993) – *Portugal. Valores europeus. Identidade cultural*. Lisboa: IED. ISBN 972-9219-56-7.

FRANCFORT, Isabelle [et al.] (1995) – *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Ed. Desclée de Brouwer. ISBN 2-220-03710-X.

FRANCHET, B.; FABBRO, D. (1994) – La démarche compétences à la Sollac de Florange. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p.135-149.

FRANÇOIS, Pierre-Henri (1998) – Sentiment d'efficacité et compétences: une approche sociale cognitive. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 45-55.

FREIRE, João (2002a) – Mudança e modernização nas empresas portuguesas. *Sociologia. Problemas e Práticas*. ISSN 0873-6529, n.º 38 (2002), p. 139-149.

- (2002b) – Contributos para uma sociologia da vida económica em Portugal no final do século. [CD ROM]. In APS, org. – *Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos*. Actas do IV Congresso Português de Sociologia. Lisboa: APS.

- (2001) – *Sociologia do Trabalho: uma introdução*. 2ª ed. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0601-01.

- (1998) – Empresas e organizações: mudanças e modernização. In VIEGAS, J. M.; COSTA, A. F., eds. – *Portugal, que modernidade?* Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-90-7, p. 285-309.

- (1991) – *Projecto de investigação sociológica: encarregados na indústria*. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – ISCTE. [Texto policopiado].

FREYSSENET, Michel (1992) – Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 4 (1992), p. 469-496.

- (1978) – *La qualification du travail: de quoi parle-t-on?* Paris: La Documentation Française.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. (1998) – Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. DOSI, G., org. – *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, pp. 38-66.

FRIEDMANN, Georges (1950) – *Où va le travail humain?* Paris: Gallimard.

- (1946) – *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.

FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre (1972) – *Traité de sociologie du travail*. 3^a ed. Paris: Librairie Armand Colin. Vol. 1/2.

GAMBIER, Dominique; VERNIERES, Michel (1985) – *Le marché du travail*. 2^o ed. Paris: Económica. ISBN 2-7178-0887-6.

GARVIN, David (1993) – Construire une organisation intelligente. *Harvard. L'Expansion*. ISSN 0397-5495. n.º 68/71 (1993). p. 53-64.

GAZIER, Bernard (1998) – Marchés du travail et inventions institutionnelles. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du travail: de l'effet entreprise à l'effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 175-185.

- (1990) – L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 4 (1990), p. 575-584.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (1978) – *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-01-X.

GIDDENS, Anthony (2000) – Viver numa sociedade pós-tradicional. In BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott – *Modernização reflexiva: política, tradição e estética no mundo moderno*. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-774-082-0. p. 53-104.

- (1992) – *As Consequências da Modernidade*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-06-0.

- (1984) – *Capitalismo e moderna teoria social*. 2^a ed. Lisboa: Ed. Presença.

GILBERT, Patrick; PARLIER, Michel (1992) – La compétence: du "mot-valise" au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*. ISSN 0153-2448. (1992), p. 8-14.

GILLET, Pierre (1998) – Pour une écologie du concept de compétence. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 23-32.

GOMES, Jorge [et al.], coords. (2002) – *Projectos de inovação: trajetórias por experiências organizacionais*.

Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação. ISBN 972-8619-48-0.

GOMES, Maria do Carmo [et al.] (2000) – Novas análises dos níveis de literacia em Portugal: comparações diacrónicas e internacionais. [CD ROM]. In APS, org. – *Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos*. IV Congresso Português de Sociologia. Lisboa: APS.

GONÇALVES, Carlos (2002) – Emprego e desemprego: algumas notas de reflexão. [CD ROM]. In APS, org. – *Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos*. Actas do IV Congresso Português de Sociologia. Lisboa: APS.

- (1998) – *Emergência e consolidação dos economistas em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de doutoramento em Sociologia.

GONÇALVES, Carlos; PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa (2001) – Licenciados em Sociologia: ritmos e formas de transição ao trabalho. *Sociologia*. ISSN 0872-3419, n.º 11 (2001), p. 31-94.

- (1996) – *Formação e emprego juvenil em Portugal, França e Dinamarca: um estudo nas áreas da metalurgia e mecânica e do têxtil e vestuário*. Porto: Fundação da Juventude/Comissão das Comunidades Europeias.

GORZ, André (1997) – *Misères du présent, richesse du possible*. Paris: Galilée. ISBN 2-7186-0451-4.

- (1988) – *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*. Paris: Galilée. ISBN 2-7186-0340-2.

GOUTEYRON, Jean-Pierre (1997) – Flexibilité de l'entreprise et développement individuel. In KAHN, Sylvain [et al.] – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 197-201.

GRANT, Michel; BÉLANGER, Paul R.; LÉVESQUE, Benoît (1997) – *Nouvelles formes d'organisation du travail: études de cas et analyses comparatives*. Paris: L'Harmattan. ISBN 2-89489-020-6.

GUEDES, A. P. (1999) – O impacto da integração logística nas organizações. [Texto policopiado]. *Seminário: O impacto da inovação tecnológica na organização das empresas e do trabalho*. Porto: FEUP, INEGI. p. 1-16.

GUÉLAUD, Françoise; BEAUCHESNE, Marie-Noël; GAUTRAT, Jacques (1975) – *Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise*. Paris: Librairie Armand Colin.

GUERREIRO, Ana (2000) – Estratégias de modernização organizacional e tecnológica e recomposição dos perfis profissionais. Estudos de caso na indústria química. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 24 (2000), p. 47-66.

GUIMARÃES, R. A. (1998) – *Política industrial e tecnológica e sistemas de inovação*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-000-6.

HABERMAS, Jürgen (1987) – *Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. Librairie Arthème Fayard. ISBN 2-213-01951-7. Vol. 2.

- (1984) – *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. (1975) – Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. ISSN 0021-9010 , n° 60 (1975), p. 159-170.

HÉBERT, Michelle Lessard; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (1994) – *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972-9295-75-1.

HEDBERG, Bo (1981) – How organizations learn and unlearn. In NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H., eds. – *Handboook of organizational Design*. London: Oxford University Press. ISBN 019-827241-3, p. 8-27.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2000) – *Investigação por questionário*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-223-9.

HILLAU, Bernard (1994) – De l' intelligence opératoire à l' historicité du sujet. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 45-67.

- (1984) – Du chantier à l'usine: quelle transférabilité des qualifications acquises dans le second oeuvre? *Formation Emploi*. ISSN 0759-6340, n.º 6 (1984), p. 56-62.

HODGSON, Geoffrey M. (1994) – *Economia e instituições*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-25-7.

- (1997) – *Economia e Evolução: o regresso da vida à teoria económica*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-64-8.

HOMS, Oriol (2000) – O desenvolvimento das competências profissionais na sociedade do conhecimento. [Texto policopiado]. *Ciclo de Conferências: Repensar o trabalho: novas perspectivas*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto.

HUTEAU, Michel (1997) – Les compétences sont-elles transférables? In KAHN, Sylvain [et al.] – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 116-120.

IEFP/MESS (1994) – *Classificação nacional das profissões. Versão 1994*. Lisboa: IEF. ISBN 972-732-146-1

IMAGINÁRIO, L. (1998) – *Validação de competências profissionais: compreender a debater a problemática*. [Texto policopiado]. Seminário: Validação de Competências Profissionais em Portugal. Porto: Associação Industrial Portuguesa.

IMAI, Masaaki (1997) – *Gemba-Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica*. São Paulo: IMAM.

INGLEHART, Ronald (1999) – *Modernización y posmodernización: el cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. ISBN 84-7476-270-7.

- (1991) – *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: Siglo Veintiuno Ed. ISBN 84-7476-160-3.

IÑIGUEZ, Lupicínio; ANTAKI, Charles (1994) – El análisis del discurso en Psicología Social. *Boletín de Psicología*. ISSN 0212-8179, n.º 44 (1994), p. 57-75.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (1995) – *Norma portuguesa. Sistema de qualidade*. Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.

IOSIF, Gh. (1993) – Quelques aspects des relations entre modèle mental, représentation et modèle cognitif. *Le Travail Humain*. ISSN 0041-1868, Vol. 56, n.º 4 (1993), p. 281-297.

ITURRA, Raúl (1986) – Trabalho de campo e observação participante em antropologia. In SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira, orgs. – *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Ed. Afrontamento. p. 149-159.

JANESICK, Valerie J. (1994) – The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry and meaning. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna, eds. – *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-4679-1.

JESUÍNO, Jorge Correia (1993) – O trabalho. In FRANÇA, Luís de, coord. – *Portugal: valores europeus, identidade cultural*. Lisboa: IED. ISBN 972-9219-56-7, p. 75-112.

JEWELL, L. N. (1998) – *Contemporary Industrial: organizational psychology*. 3ª ed. USA: Brooks Cole Publishing Company. ISBN 0-314-85252-2.

JONES, Bryn; WOOD, Stephen (1984) – Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 4 (1984), p. 407-421.

JOURNÉES INTERNATIONALES DE LA FORMATION (1998) – *La compétence professionnelle, enjeu stratégique*. Paris: CNPF. [Texto policopiado].

JOUBIER, Jean-Michel (1997) – Les dangers de l'approche par les compétences. In KAHN, Sylvain [et al.] – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 121-124.

KEYSER, Véronique de; BEAUCHESNE-FLORIVAL, Marie-Noel; NOTTE, Dina (1982) – *Analyser les conditions de travail*. Paris: Ed. ESF. ISBN 2-7-111-03943.

KERN, Horst; SCHUMANN, Michael (1984) – Vers une professionnalisation du travail industriel. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 4 (1984), p. 398-406.

KILMINSTER, Richard; MENNEL, Stephen (2000) – Norbert Elias. In RITZER, George – *The Blackwell companion to major social theorists*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-20710-4, p. 601-629.

KOTLER, P. (1999) – *Administração de marketing*. 4ª ed. S. Paulo: Atlas. ISBN 85-224-1162-8.

KAZMIER, Leonard J. (1982) – *Estatística aplicada a Economia e Administração*. Brasil: Editora McGraw-Hill.

KOVÁCS, I. (2002) – *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-139-8.

- (1998a) – Trabalho, qualificações e aprendizagem ao longo da vida: ilusões e problemas da sociedade de informação. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 69-84.

- (1998b) – Da controvérsia sobre os novos modelos de produção. In KOVÁCS, I.; CASTILLO, Juan José, orgs. – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6, p. 5-24.

- (1998c) – Sistemas antropocêntricos de produção: uma alternativa para a Europa? In KOVÁCS, I.; CASTILLO, Juan José, eds. – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6, p. 93-114.

- (1998d) – Participação e competitividade. In KOVÁCS, I.; CASTILLO, Juan José, eds. – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6, p. 115-130.

- (1998e) – Do mito aos riscos da globalização económica: elementos para um debate. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 1-4.

- (1998f) – Trabalho, qualificações e aprendizagem ao longo da vida: ilusões e problemas da sociedade da informação. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 69-84.

- (1996) – Inovação e recursos humanos. Reflexões acerca do “Livro verde sobre a inovação” da U.E. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 15 (1996), p. 115-123.

- (1996/97) – Novos modelos de produção: alguns resultados de um projecto de investigação. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 16/17 (1996/97), p. 33-50.

- (1994) – Participação no contexto de competitividade. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 12 (1994), p. 11-29.

- (1992) – Evolução recente e perspectivas do estudo e da melhoria das condições de trabalho. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 7/8 (1992), p. 135-147.

- (1989) – Introdução de novas tecnologias e gestão participativa. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 1 (1989), p. 53-72.

KOVÁCS, I.; CASTILLO, Juan José (1998) – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras:

Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6.

KOVÁCS, I. [et al.], coords. (1994) – *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional. ISBN 972-732-081-3.

KOVÁCS, I.; FERREIRA, José M. Carvalho; SANTOS, Maria João (1994) – *Mudança tecnológica e organizacional: análise de tendências na indústria*. SOCIUS Working Paper. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

KOVÁCS, I.; MONIZ, António Brandão; PIMENTEL, Duarte (1987) – *Tendências actuais da mudança tecnológica e organizacional na indústria: um estado da arte*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. [Texto policopiado].

LACOMBLEZ, Marianne; SILVA, Aurora; FREITAS, Isabel (1996) – *Ergonomia e Antropometria*. Lisboa: Universidade Aberta. ISBN 972-674-181-5.

LASSEY, P. (1998) – *Developing a learning organization*. London: Kogan. ISBN 0-7494-2413-3.

LAVILLE, Jean-Louis (1993) – Participation des salariés et travail productif. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1993), p. 27-47.

LEARNED, E. D.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R. [et al.] (1969) – *Business policy. Text and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.

LE BAS, Christian (1993) – La firme et la nature de l'apprentissage. *Economie et Société*. ISSN 0070-8801, n.º 1 (1993), p. 7-24.

LEBART, Ludovic; MORINEAU, Alain; PIRON, Maric (2000) – *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. 3ª ed. Paris: Dunod. ISBN 2-10-005351-5.

LE BOTERF, Guy (1998a) – *L'ingénierie des compétences*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-2126-X.

- (1998b) – Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 143-151.

- (1997) – *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-2021-X.

- (1994) – *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-1753-X.

- (1990) – *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Ed. d'Organisations.

- (1989a) – *Comment investir en formation*. Paris: Ed. d'Organisations.

- (1988a) – L'analyse prévisionnelle des emplois et l'ingénierie de la formation. *Actualité de la Formation Permanente*. ISSN 0153-2448, n.º 97 (1988), p. 57-62.

- (1988b) – *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*. Paris: Ed. d'Organisation.

LECLERCQ, Eric (1999) – Les approches contemporaines en terme de regulation. In LECLERCQ, Eric – *Les théories du marché du travail*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-035423-3, p. 317-410.

LEITÃO, João Carlos (1997) – *A importância das tecnologias da informação e do factor humano nos sistemas antropocéntricos e flexíveis de produção*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

LESNE, Marcel (1977) – *Travail pédagogique et formation d'adultes. Eléments d'analyse*. Paris: Dunod. ISBN 2-7384-2747-2.

LESNE, Marcel; MINVIELLE, Yvon (1988) – Socialisation et formation d'adultes. *Revue Education Permanente*. ISBN 0339-7513, n.º 92 (1988), p. 23-38.

LEVY-LEBOYER, C. (1999a) – Conversa a duas. In INOFOR, ed. – *Diário de bordo*. Lisboa: INOFOR, p. 1-4.

- (1999b) – *Competências individuais, organizacionais e colectivas*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 18-23.

LE PROGRAMME TECHNOLOGIE/ÉCONOMIE (1992) – *La technologie et l'économie: les relations déterminantes*. Paris: OECD.

LIMA, Luísa; SILVA, Porfírio (1986) – Os jovens: o trabalho que não temos! *Desenvolvimento*. ISSN 0870-1520, n.º especial (1986), p. 165-186.

LISBOA, M. (1992) – Evolução recente e perspectivas do estudo e da melhoria das condições de trabalho. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 7/8 (1992), p. 21-27.

LIU, Michel (1983) – *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Ed. d'Organisation. ISBN 2-7081-0534-5.

LIVIO, Didier (1997) – La responsabilité patronale. In KAHN, Sylvain [et al.] – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 221-228.

LOPES, Albino; RETO, Luís (1988) – Cultura de empresa: moda, metáfora ou paradigma? *Revista de Gestão*. n.º 2/3 (1988), p. 25-37.

- (1998) – A organização qualificante. IN LOPES, Helena, coord. [et al.] – *As modalidades de empresa que aprende e a empresa qualificante*. Relatório final. Lisboa: Dinamia. p. 1-27.

- (1997) – *Formação e/ou emprego para adultos de baixo nível de escolarização?* Lisboa: Dinâmia.
 - (1996) – Da concepção do indivíduo na ciência económica à especificação das competências em Portugal. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 17 (1996), p. 91-103.
 - (1995) – *La dimension apprentissage de la relation du travail*. Working Paper. Lisboa: DINÂMIA.
 - (1994) – O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho. [Texto policopiado]. *Colóquio: Estado actual da investigação em formação*. Monte da Caparica: Uninova.
 - (1993) – *L' enjeu théorique des processus d' apprentissage en Economie: le cas de la production des compétences au Portugal*. Université de Paris: Sorbonne. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas.
 - (1990) – Qualificação e reconversão. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 3/4 (1990), p. 91-103.
 - (1989) – Qualificação e modernização: estudo analítico. *Sociologia. Problemas e Práticas*. ISSN 0873-6529, n.º 7 (1989), p. 65-74.
- LOPES, Helena; RODRIGUES, Maria João (1993) – *La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification. Effets formateurs de l'organisation du travail*. Lisboa: DINÂMIA.
- LOPES, Helena; SULEMAN Fátima, coords., [et al.] (2000) – *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-615-3.
- LOPES, Helena [et al.], coords. (1998) – *As modalidades da empresa que aprende e a empresa qualificante*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-572-6.
- LOPES, Helena; LACOMBLEZ, Marianne, coords., [et al.] (1999) – *Aplicação de metodologias de formação para adultos pouco escolarizados*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-331-6.
- MACDONALD, S. (1995) – Learning to change: an information perspective on learning in the organization. *Organization Science*. ISSN 1047 – 7039, Vol. 6, n.º 5 (1995), p. 557-568.
- MACHADO, Tiago (2000) – O investimento directo japonês na indústria automóvel. Implicações organizacionais. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 23 (2000), p. 53-70.
- MAGALHÃES, Dulce (1994) – Classes sociais e trajetórias intergeracionais. *Sociologia*. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. ISSN 0872-3419, n.º 4 (1994), p. 173-217.
- MALLET, Serge (1969) – *La nouvelle classe ouvrière*. Paris: Ed. Seuil.
- MALGLAIVE, Gérard (1995) – *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora. ISBN 972-0-34116-5.
- MALGLAIVE, Gérard (1994) – Compétences et ingénierie de formation. In MINET, F., PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 153-167.

MALGLAIVE, Gérard (1990) – *Enseigner à des adultes*. Paris: PUF. ISBN 2-13-0342607-7.

- (1988) – Les rapports entre savoir et pratiques dans le développement des capacités d'apprentissage chez les adultes. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.° 92 (1988), p. 53-61.

MANDON, Nicole (1990) – Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.° 105 (1990), p. 101-108.

MANDON, Nicole (1991) – *La gestion prévisionnelle des compétences: la méthode ETED*. Paris: Centre d'Etudes et Recherches sur les qualifications (CEREQ). ISBN 2-11-086822-8.

MARQUES, Rui (1996/97) – Gestão de recursos humanos: que tipos esperar em Portugal? *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.° 16/17 (1996/97), p. 99-117.

MARENGO, L. (1992) – Coordination and organizational learning in the firm. *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 2, n.° 4 (1992), p. 313-326.

MARSDEN, D. (1998a) – The employment relationship, organisational capabilities and the theory of firme. *La lettre de la régulation*. ISSN *en cours*, n.° 27 (1998), p. 1-4.

- (1998b) – De la relation salariale à l'effet societal, recherche des fondements micro des effets societaux macro etablissement. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Répondre l'économie du travail: de l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 119-132.

- (1989) – *Marchés du travail: limites sociales des nouvelles théories*. Paris: Economica. ISBN 2-7178-1756-5.

MARSCHAL, Alfred (1964a) – *Elements of economics of industry*. London: Macmillan.

- (1964b) – *Principles of economics*. London: Macmillan.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. (1989) – *Designing Qualitative Research*. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-3158-1.

MARTINET, A. CH. (1992) – *Estratégia*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-073-2.

MAURICE, Marc (1989) – Méthode comparative et analyse sociétal: les implications théoriques des comparaisons internationales. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.° 2 (1989), p. 175-191.

- (1998) – De l' espace de qualification à l' espace d'innovation: réflexion sur la dynamique de l' analyse societal. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du travail: de l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 27-39.

MAURICE, Marc; SELLIER, François; SILVESTRE, Jean-Jacques (1992) – Analyse societal et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue Française de Sociologie*. ISSN 0035-2969, n.º XXXIII (1992), p. 75-86.

- (1982) – *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse societal*. Paris: PUF. ISBN 2-13-037472-7.

McCORMICK, Ernest J.; ILGEN, Daniel R. (1989) – *Industrial and organizational psychology*. London: Unwin Hyman. ISBN 004150058X.

MÉDA, Dominique (1999) – *Qu'est-ce que la richesse?* Paris: Aubier. ISBN 2-7007-3676-1.

MEDEIRO, E. (1999) – *Estratégia pelas competências. Respostas das empresas ganhadoras a contextos descontínuos*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 168-169.

MEIGNANT, Alain (1999) – *La compétence pour qui?* Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 210- 213.

- (1997) – Le savoir et l'entreprise: un nouveau paradigme. *Personnel* – ANDCP. ISSN 0223-5692, n.º 378 (1997), p. 77-85.

MELO, A. (1999) – *Reconhecimento de competências dos indivíduos: certificação, acreditação, validação e reconhecimento*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 207-208.

MÉNARD, Claude (1993) – *L'économie des organisations*. Paris: Ed. La Découverte. ISBN 2-7071-1950-4.

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*. Rennes: Editions Presses Universitaires de Rennes, p. 53-75.

MENDES, António da Silva (1994) – *O "efeito formação" num processo de mudança organizacional*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional.

MERCHERS, Jacques; PHARO, Patrick (1992) – Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1992), p. 47-63.

MERTENS, Leonard (1996) – *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo. ISBN 92-9088-060-8.

MESS (MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL) (1991) – *Terminologia da formação profissional. Alguns conceitos base II. SICT*. 2ª ed. Lisboa: MESS.

MICHEL, Sandra; LEDRU, Michel (1991) – *Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*. Paris: ESF Editeur. ISBN 2-7101-0903-4.

MICHON, François; SEGRESTIN, Denis (1990) – *L'emploi, l'entreprise et la société*. Paris: Economica. ISBN 2-7178-2000-0.

MICHARD, P.; YATCHINOSKY, A. (1994) – En quoi le bilan de compétences renouvelle la problématique de la compétence. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 193-211.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael (1994) – *Qualitative Data Analysis*. 2.^a ed. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-5540-5.

MINET, Francis (1995) – *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-3870-9.

- (1994a) – Les techniciens de la C.N.A.V. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 169-190.

- (1994b) – Une etape dans la réflexion. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 223-225.

MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. (1994) – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E ENERGIA (s.d.) – *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*. Estudo realizado no âmbito do Programa 5 do PEDIP. Lisboa: MIE.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E SOLIDARIEDADE (2001) – Plano Nacional de emprego 2001. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

MINTZBERG, Henry (1995) – *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote. ISBN 972-20-1147-2.

MONCHATRE, Sylvie (1996) – *Carrières sous influence. Le rôle de l'étiquetage dans les pratiques d'anticipation en cours de vie professionnelle: le cas des techniciens et cadres en entreprise*. Paris: Institut d'Études Politiques de Paris. Thèse de doctorat.

MONITOR COMPANY (1994) – *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: CEDINTEC.

MONIZ, António Brandão (1999) – O impacto da inovação tecnológica. [Texto policopiado]. *Seminário: O impacto da inovação tecnológica na organização das empresas e do trabalho*. s.l.

- (1998) – Novos modelos de produção na indústria automóvel? Análise de uma fábrica de motores. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9.

- (1994) – Esquemas públicos promovendo a participação activa dos trabalhadores em processos de inovação. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 12 (1994), p. 85-83.

- (1992) – Condições de trabalho em ambientes automatizados na indústria. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 7/8 (1992), p.149-159.

- (1991) – *Processos de mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Dissertação de Doutoramento em Sociologia, especialização em Sociologia Industrial e do Trabalho.

- (1989) – Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 1 (1989), p. 7-23.

MONIZ, António Brandão [et al.] (1998) – Sobre o conteúdo formativo do trabalho. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 61-67.

- (1997) – *Influence of organisational models on the development of skills obtained by vocational training*. Lisboa: UNINOVA. [Texto policopiado].

MONIZ, António Brandão; KOVÁCS, I., coords. (1997) – *Evolução das qualificações e das estruturas de formação em Portugal*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional. ISBN 972-732-400-2.

MONJARDET, D. (1987) – Compétence et qualification comme principes d’analyse de l’action policière. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1987), p. 47-58.

MONTERO, Jose Manuel (1987) – Las experiencias sobre la participación obrera en la empresa. In TEZANOS, Jose Felix, ed. – *La democratización del trabajo*. Madrid: Ed Sistema. ISBN 84-86497-03-5, p. 87-116.

MONTMOLLIN, Maurice de (1997) – *Sur le travail: choix de textes (1967-1997)*. 2ª ed. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-37-1.

- (1994) – La compétence dans le contexte du travail. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L’Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 33-44.

- (1990) – *A ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972-9295-94-8.

MOREIRA, P. (1997) – *A aprendizagem organizacional, a performance organizacional e a vantagem competitiva sustentável*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.

MOTTA, António (1991) – Carreiras profissionais na gestão e organização das empresas. *Emprego e Formação*. ISSN 0870-4481, n.º 14 (1991), p. 45-49.

- MOURA, Rui (1997) – Empresa e orientação-sociedade: des-organização e des-envolver para inovar. *Anais – Série Sociologia*. ISSN 972-8094-15-9, Vol. 1 (1997), p. 299-310.
- (1993) – Sociologia empresarial: estratégias de desenvolvimento integrado. In APS, org. – *Estruturas sociais e desenvolvimento*. II Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Ed. Fragmentos.
- MOURA, Estêvão de (2000) – *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-233-6.
- MUCCHIELLI, Roger (1998) – *L'analyse de contenu: des documents et des communications*. 8.^a ed. Paris: ESF Ed. ISBN 2-7101-1279-5.
- (1991) – *L'étude des postes de travail*. Paris: ESF Ed. ISBN 2-7111-0819-8.
- NAVILLE, Pierre (1956) – *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Marcel Riviere.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982) – *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- NEVES, José Gonçalves (1996) – *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: ISCTE. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações.
- NEVES, Pedro Miguel; RODRIGUES, Cláudia Perdigão (2003) – Responsabilidade social das organizações. Situação nas empresas portuguesas. [CD ROM]. In APSIOT, org. – *Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações?* X Encontro Nacional. Lisboa: APSIOT. ISBN 972-8152-38-3.
- NEVES, José Gonçalves das (2002) – Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In CAETANO, António; VALA, Jorge, orgs. – *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-96897-8-4. p. 3-30.
- NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, J. M. (1995) – Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*. ISSN 0019-484X, Winter, (1995), p. 73-85.
- NIKANDER, Pirjo (1995) – The turn to the text: the critical potential of discursive social psychology. *Nordiske Udkast*. n.º 2 (1995), p. 3-15.
- NONAKA, Ikujiro; KATEUCHI, Hirotaka (1995) – *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: University Press. ISBN 0195092694.
- NOTAT, Nicole (2003) – La responsabilité sociale des entreprises. *Futuribles. Analyse e prospective*. ISSN 0337-307-X, n.º 288 (2003), p. 11-28.
- NUNES, Luísa, coord. (1999) – *Aprender em contexto de trabalho. Reflexão com base numa experiência*. Lisboa: INOFOR; Secretaria de Estado do Emprego e Formação; Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

NUNES, A. Sedas (1987) – *Questões preliminares sobre as Ciências Sociais*. 10ª ed. Porto: Ed. Presença.

OECD; STATISTICS CANADA (2000) – *Literacy in the information age*. Relatório final. International Adult Literacy Survey. Paris: OECD.

OCDE (2003) – Education at a Glance: OECD Indicators – 2003 Edition, chapter 3, indicator 4, table C.4.1. [Em linha] [Consult. 1 Mar. 2003] Disponível WWW:<URL: <http://www.oecd.org>

OFFE, Claus (1997) – Precariedad y mercado laboral. Un análisis a médio plazo de las respuestas disponibles. In OFFE, Claus [et al.], coords. – *Qué crisis? Retos e transformaciones de la sociedad del trabajo*. Donostia: Tercera Prensa-Hirugarren Prentsa. ISBN 84-87303-40-4, p. 11-50.

OLIVEIRA, Isabel; MOURA, Rui (1999a) – *Projecto inovação organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: INOFOR.

- (1999b) – *Inovação organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: INOFOR.

OLIVEIRA, Luísa (2003) – Da resposta adaptativa à resposta criativa: o que é afinal a inovação? [CD ROM]. IN APSIOT, org. – *Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações?* X Encontro Nacional. Lisboa: APSIOT. ISBN 972-8152-38-3.

- (1993) – *Trajectórias e identidades na reinserção profissional: o caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado em Sociologia, especialização em Sociologia do Trabalho.

OLIVEIRA, Luísa [et al.] (1996) – *Estudo socioeconómico da Marinha Grande e área envolvente. Avaliação de potencialidades*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-333-2.

OLIVEIRA, Paula (1995) – *Implementação de um sistema just-in-time: requisitos e estratégias desenvolvidas pela AutoEuropa*. SOCIUS Working Paper. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

OLIVEIRA, Teresa V. (2000) – Competitividade e inovação no quadro de um novo modelo de desenvolvimento. In ALMEIDA, J. Ferreira; HILL, M. M.; FERNANDES, A. T., coords., *Competitividade e exclusão social: as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto – Relatório final*. [Texto policopiado]. Lisboa/Porto: DINÂMIA; CIES; Instituto de Sociologia – Faculdade de Letras do Porto. Volume 2. p. 5-29.

ORTSMAN, Oscar (1984) – *Mudar o trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

OTÃO, Margarida (1996) – *Modelo para a criação de sistemas de aprendizagem nas organizações*. Lisboa: ISEG – Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

OUAKNINE, Robert (1998) – Démarche «groupe-métier» et processus de production de compétences. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 71-85.

PARADEISE, Catherine (1987) – Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1987), p. 35-46.

PARENTE, Cristina (2003) – Dinâmicas de gestão do emprego. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º23 (2003), p. 61-82.

- (1995) – *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial: um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.

- (1991) – O espaço social da formação: uma tentativa de avaliação na área têxtil. *Sociologia*. ISSN 0872-3419, n.º 1 (1991), p. 187-259.

PARENTE, Cristina; BRANDÃO, Ana Maria (1998) – Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 20 (1998), p. 23-40.

PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa (1993) – Impacto da formação: avaliação das situações de emprego e trajetórias profissionais. *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*. Actas do II Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Sodilivros.

PARLIER, Michel (1995) – *L'entreprise, système apprenant, Mémoire D.E.A.* Organisation appliquée. Institut d'Administration des Entreprises de Paris. Université de Paris I Panthéon – Sorbonne.

- (1994) – La compétence au service d'objectifs de gestion. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 91-107.

- (1988) – Du bilan d'orientation au bilan de compétences: des pratiques diversifiées en entreprises. *Actualité de la Formation Permanente*. ISSN 0153-2448, n.º 94 (1988), p. 40-43.

PASSERON, Jean-Claude (1989) – Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. *Revue Française de Sociologie*. ISSN 0035-2969, n.º XXXI-1 (1989), p. 3-22.

PASSOS, Ana; ALCOBIA, Paulo; CAETANO, António (2000) – Práticas de gestão de recursos humanos: perspectivas internacionais. In CAETANO, António [et al.], coords. – *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP. ISBN 972-732-603-X, p. 61-84.

PAUL, Jean-Jacques (1989) – *La relation formation-emploi*. Paris: Economica. ISBN 2-7178-1495-7.

PECCEI, Aurelio (1968) – *CLUBE DE ROMA*. [Em linha]. [Consult. 19 Mar. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://www.terravista.pt/mussulo/1722/confer.htm>>.

PEREIRA, A E. (1997) – As bacias de emprego em Portugal Continental. *Revista de Estatística*. INE. ISSN 0873-4275, Vol. 4 (1997), p. 19-41.

PEREIRA, Manuel (1994) – *O problema da racionalidade. Um confronto entre as perspectivas da Economia e da Sociologia*. SOCIUS Working Paper. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto

Superior de Economia e Gestão.

PERETTI, J. M. (1997) – *Recursos humanos*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-157-7.

PESSOA, Luís (1992) – O planeamento estratégico e a responsabilidade social da empresa. *Dirigir. Revista para Chefias*. ISSN 0871-7354, n.º 22 (1992), p. 3-8.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes (1998) – *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-181-X.

PETIT, Sophie (1998) – La situation de travail productrice de compétence collective. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 99-107.

PIAGET, Jean (1978) – *Seis estudos de psicologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-0058-6

PINTO, José Madureira (2001) – Ciências e progresso: convicções de um sociólogo. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 21/22 (2001), p. 33-69.

- (1999) – Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 19-20 (1999), p. 5-37.

- (1996) – Contributos para uma análise dos acidentes de trabalho na construção civil. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 15/16 (1996), p. 87-119.

- (1985) – Questões de metodologia sociológica III. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 3 (1985), p. 133-156.

- (1984a) – Questões de metodologia sociológica I. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 1 (1984), p. 5-42.

- (1984b) – Questões de metodologia sociológica II. *Cadernos de Ciências sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 1/2 (1984), p. 113-140.

- (1978) – *Ideologias: inventário crítico dum conceito*. Lisboa: Ed. Presença.

PIORE, M. (1998) – Préface. Le message de Jean Jacques Silvestre: une conversation interrompue. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du travail. De l'effet entreprise à l'effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4. p. 3-7.

PIORE, M.; SABEL, Charles F., (1984) – *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris: Ed. Hachette.

PIQUE, Brigitte (1991) – L'évaluation participative de la formation: um outil du management. *Actualité de la Formation Permanente*. ISSN 0153-2448, n.º 111 (1991), p. 56-60.

POIRIER, Jean; VALLADON, Simone Clapier, RAYBAUT, Paul (1995) – *Histórias de vida* –

Teoria e Prática. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-34-6.

PORTER, Michael E. (1993) – A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus. ISBN 85-7001-758-8.

POTTER, Jonathan; WETHERELL, Margaret (1987) – *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. London: Sage Publications. ISBN 0-8039-8055-8.

POVEDIN, Gerard (s.d.) – Nouvelles compétences et réorganisation du travail. In MERLE, Pierre, org. – *La compétence en question. Ecole, insertion, travail*. Rennes: Ed. Presses Universitaires de Rennes. ISBN 2-86847-089-6, p. 149-159.

PROBST, Gilbert; BÜCHEL, Bettina (1997) – *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall. ISBN 0-13-462326-6.

QUEIRÓS, Maria Cidália (1991) – O problema da medida em ciências sociais. Considerações sobre a construção de nomenclaturas socio-profissionais. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISBN 0871-0945, n.º 10/11 (1991), p. 65-100.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc (1992) – *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1.

RAELIN, Joseph A. (1997) – A model of work-based learning. *Organization Science*. ISSN 1047 – 7039, Vol. 8, n.º 6 (1997), p. 563-577.

RAMIRO, Eugénia (2000) – Modernização empresarial e repercussões nos perfis profissionais. Estudo de caso na indústria têxtil. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 24 (2000), p. 67-86.

REGO, Arménio (2003) – Mudança organizacional. Empenhamentos dos indivíduos e competitividade organizacional: em busca da pedra angular. *Inovação Organizacional*. ISSN 1645-6394, n.º 1 (2003), p. 13-47.

REED, Mike (1997 [1989]) – *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-8027-59-1.

REINBOLD, Marie-France; BREILLOT, Jean-Marie (1993) – *Gérer la compétence dans l'entreprise*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-2334-5.

REIS, Elizabeth (2001) – *Estatística multivariada aplicada*. 2.^a ed. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN 972-618-247-6.

- (1993) – *Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*. 2.^a ed. Lisboa: GIESTA.

REIS, José (1992) – Portugal: a heterogeneidade de uma economia semiperiférica. In SANTOS, Boaventura de Sousa, org. – *Portugal: um retrato singular*. Porto: Afrontamento. ISBN 972-36-0308-X. p. 133-161.

- (1993) – *Os espaços da indústria. A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0279-2

REPARTIÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (1987) – *A avaliação das funções*. Lisboa: Ed. Progresso Social e Democracia.

RIBEIRO, Jaime F. (1996) – Novo paradigma organizacional, nova atitude de liderança! *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 15 (1996), p. 11-14.

RIBOUD, Antoine (1987) – *Modernisation, mode d'emploi*. S.l. Union Général d'Ed. ISBN 2-264-01100-9.

RICHARDS, Gregory; GOH, Swee (1995) – Implementing organizational learning: toward a systematic approach. *Optimum*. n.º 26 (1995), p. 25-31.

ROCHÉ, Sebastian (1996) – *La société incivile: qu'est-ce que l'insécurité?* Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-024819-0.

Rodrigues, Maria de Lurdes (1999) – *Os engenheiros em Portugal: profissionalização e protagonismo*. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-774-036-7.

RODRIGUES, Maria João (1993) – *Avaliação e aprendizagem social – Uma proposta de metodologia*. Lisboa: DINÂMIA.

- (1991a) – As reestruturações e o desenvolvimento regional. *Cadernos de Economia e Ciências Sociais*. n.º 14 (1991), p. 31-36.

- (1991b) – *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-0912-5.

- (1988a) – Os caminhos de flexibilização: uma perspectiva sobre o sistema de emprego. *Novos Desafios*. N.º 2 (1988), p. 52-58.

- (1988b) – *O sistema de emprego em Portugal. Crise e mutações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-0636-3.

ROJAS, Eduardo (1997) – Aprendizagem, experiencia de trabajo y tecnologia: el actor como sujeto de su práctica productiva. *Pensamiento Iberoamericano. Revista de Economía Política*. ISBN 0212-0208, n.º 31 (1997), p. 247-303.

ROLLE, P.; TRIPIER, P. (1978) – Valeur d'usage de la force de travail. In *La Division du Travail. Colloque de Dourdan*. Paris: Gallilée, p. 125-135.

ROSA, Maria Teresa Serôdio (1996) – A qualificação no trabalho ou o entrosar da organização do processo de trabalho com políticas de e na produção, políticas estatais e situação dos assalariados perante o mercado e a reprodução da força-de-trabalho. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 15 (1996), p. 67-81.

ROSE, José (1996) – L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilization et recomposition des rapports du travail et d'emploi. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1996), p. 63-79.

- (1992) – *Les rapports de travail et d'emploi: une alternative à la notion de relation salariale*. Nancy: GREE.

- (1982) – Les entreprises et l'organisation de la transition professionnelle. *Colloque de Toulouse. Formation et Emploi*. Paris: CNRS. p. 81-104.

RURATO, P.; FARIA, L.; SANTOS, N. L. (1999) – Auto-aprendizagem, auto-conceito de competência cognitiva e educação e formação de adultos: estudos diferenciais em contexto empresarial. In SOARES, Ana Paula; ARAÚJO, Salvador; CAÍRES, Susana eds. – *VII Conferência Internacional de "Avaliação psicológica: formas e contextos"*. Braga: Psiquilíbrios Edições. p. 581-595. Vol. 6.

RUSSELL, Robert S.; TAYLOR, Bernard W. (1999) – *Operation management*. London: Prentice Hall. 3ª ed.

RYCHEN, Dominique Simone; SALGANIK, Laura Hersh, eds. (2001) – Defining and selecting key competencies. Berna: Hogrefe & Huber Publishers. ISBN 0-88937-248-9.

SAINSAULIEU, Renaud (1997) – *Sociologia das empresas*. Lisboa: Ed. Instituto Piaget. ISBN 972-771-370-X.

- (1992) – *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. ISBN 2-7246-0611-6.

- (1988) – *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 3º ed. ISBN 2-7246-0559-4.

- (1987) – *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. ISBN 2-247-00813-5.

SAINSAULIEU, Renaud; SEGRESTIN, Denis (1987) – Para uma teoria sociológica da empresa. *Sociologia. Problemas e Práticas*. ISSN 0873-6529, n.º 3 (1987), p. 199-214.

SAINSAULIEU, Renaud; MONOD Nicole; THIERRY, Dominique (1987) – *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*. Paris: La Documentation Française. ISBN 2-11-001740-6.

- (1986) – Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 3 (1986), p. 335-352.

SAMPAIO, José João (2002) – Trabalho e emprego: em busca do paradigma perdido. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 27 (2002), p. 39-53.

SANTIAGO, Rui A. (1999) – Aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior. [Texto policopiado]. *Actas do I Congresso do Centro de Investigação, Difusão e Intervenção na Educação*.

Aveiro: Universidade de Aveiro. p. 1-30.

SANTIAGO, Rui A.; ALARCÃO, I.; OLIVEIRA, L. (1997) – Percursos na formação de adultos: a propósito do modelos de M. Lesne. In SÁ-CHAVES, I., ed. – *Percursos de formação e desenvolvimento profissional*. Porto: Porto Ed. ISBN 972-0-34723-6, p. 9-36.

SANTOS, Boaventura de Sousa (2001) – Os processos da globalização. In SANTOS, Boaventura de Sousa, org. – *Globalização: fatalidade ou utopia?*. Porto: Afrontamento. ISBN 972-36-0569-4. p. 31-106. Vol. 1.

SANTOS, Boaventura de Sousa (1994) – *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 3ª ed. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0330-6.

- (1993) – O Estado, as relações salariais e o bem-estar social na semi-periferia: o caso português. In SANTOS, Boaventura de Sousa, org. – *Portugal: um retrato singular*. Porto: Afrontamento. ISBN 972-36-0308-X. p. 15-56.

- (1990) – *O estado e a sociedade em Portugal (1974-1988)*. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0241-5.

- (1988) – *Um discurso sobre as ciências*. 2ª ed. Porto: Ed. Afrontamento.

SANTOS, Ana Margarida [et al.] (2002) – *Projectos de Inovação: trajetórias por experiências organizacionais*. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-48-0.

SALAVISA, Isabel (1991) – *A emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países – o caso de Portugal*. Lisboa: DINÂMIA.

SCHEIN, Edgar H. (1993) – How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*. ISSN 0019-484X, n.º Winter (1993), p. 85-92.

- (1990) – Organizational culture. *American Psychologist*. ISSN 0003-066X, Vol. 45, n.º 2 (1990), p. 109-119.

SCHWARTZ, Bertrand (1988) – Education permanente et formation des adultes: évolution des pratiques, évolution des concepts. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 92 (1988), p. 7-21.

SEBILLOTTE, S. (1991) – Décrire des tâches selon les objectifs des opérateurs: de l' interview à la formalisation. *Le Travail Humain*. ISSN 0041-1868, Vol. 54, n.º 3 (1991), p. 193-223.

SEGRESTIN, Denis (1993) – A propos du nouveau modèle productif: questions d'efficiency, questions de légitimité. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1993), p. 49-61.

SELLIER, F. (1998) – Le parcours de Jean-Jacques Silvestre. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l'économie du travail: de l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octâres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 11-26.

SENGE, Peter (1992) – *La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica. ISBN 95-641-0136-0.

SENNETT, Richard (2001) – *A corrosão do carácter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar. ISBN 972-710-287-5.

SEQUEIRA, J.; CARVAJAL, R. (1994) – *Gestão da produção. Área da produção*. Lisboa: Ed. IAPMEI. ISBN 972-9205-55-8.

SERRA, Helena (1998) – *Tecnologias da informação, emprego e organização do trabalho. A sociedade da informação como problemática teórica*. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 39-50.

SERVICES DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LA RÉGIE NATIONALE DES USINES RENAULT (1979) – *Les profils de postes: méthodes d'analyse des conditions de travail*. Col. Hommes et Savoirs. 2^a ed. Paris: Sirtés/Masson.

SHUMPETER, J. (1996a [1947]) – *A resposta criativa em história económica*. In SHUMPETER, J. – *Ensaios: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-52-4, p. 202-212.

- (1996b [1905-1950]) – *Ensaios: empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-52-4.

SIEGEL, Sidney (1981) – *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. S. Paulo: Editora McGraw-Hill.

SILVA, Augusto Santos (1991) – *Tempos cruzados: um estudo interpretativo da cultura popular*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de doutoramento em Sociologia.

- (1990) – *Educação de adultos. Educação para o desenvolvimento*. Rio Tinto: Ed. Asa.

SILVESTRE, J. J. (1998a) – *Les groupes significatifs de la hiérarchie des salaires: le cas du modèle néoclassique*. In GAZIER, B.; MARSDEN, D.; MAURICE, M., orgs. – *Repenser l' économie du travail. De l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 45-59.

- (1998b) – *Capacité de marché, capacité relationnelle: comparaison du modèle économique et d' un modèle sociologique*. In GAZIER, B. [et al.], orgs. – *Repenser l' économie du travail. De l' effet entreprise à l' effet societal*. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-44-4, p. 95-109.

SIMÕES, V. C. (1997) – *Inovação e gestão em PME*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia. ISBN 972-8170-173.

SINGLY, François de (1990) – *Fortune et infortune de la femme mariée: sociologie des effets de la vie conjugale*. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-043200-X.

SMART, Barry (2000) – Michel Foucault. In RITZLER, George – *The Blackwell companion to major social theorists*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-20710-4, p. 630-650.

SMELSER, Neil; SWEDEBERG, Richard, eds. (1994) – *The handbook of economic sociology*. New York: Princeton University Press. ISBN 0-691-04485-6.

SOARES, António Lucas; MENDONÇA, José Manuel (1998) – Processos de desenvolvimento técnico-organizacional: mediação e participação. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Editora ISBN 972-774-021-9, p. 15-23.

SOREL, Maryvonne (1987) – L' éducatibilité de l' appareil cognitif: de quoi parle-t-on? Pourquoi? *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 88/89 (1987), p. 7-17.

SOUSA, Maria Teresa (1998a) – *O “valor acrescentado” da cultura de empresa. Estudo de caso*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica.

STACEY, Ralph (1998a) – *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1435-8.

- (1998b) – O papel das fantasias de grupo no bloqueio da mudança organizacional. *Comportamento organizacional e gestão*. ISSN 0872-9662, Vol. 4, n.º 1 (1998), p. 203-224.

STANKIEWICK, F., org. (1988) – *Les strategies d'entreprises face aux ressources humaines. L' apré-taylorisme*. Paris: Económica.

STHAL, T.; NYHAN, B.; D'ALOJA, P. (1993) – *A organização qualificante. Uma visão para o desenvolvimento dos Recursos Humanos*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. ISBN 2-9600045-5-8.

STOLEROFF, Alan (1996) – Sociologia e a gestão dos recursos humanos. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 15 (1996), p. 105-113.

STOLEROFF, Alan; CASACA, Sara Falcão (1998) – Intensidade de trabalho e satisfação na produção magra: resultados de um inquérito aos trabalhadores da Autoeuropa. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 165-176.

- (1996) – Produção magra e relações laborais: tendências verificadas num “greenfield” em Portugal. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 15 (1996), p. 83-104.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet (1990) – *Basics of qualitative research*. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-3250-2.

STROOBANTS, Marcelle (1999) – Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo. *Calificaciones & Empleo*. n.º 21 (1999), p. 1-11.

- (1993a) – *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles: Ed. l' Université de Bruxelles. ISBN 2-8004-1067-1.

- (1993b) – *Sociologie du travail*. Paris: Ed. Nathan. ISBN 209190539-9.

SULEMAN, Fátima (2000) – Empregabilidade e competências-chave: do conceito de competências às competências-chave. In LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima, coord. – *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN 972-732-615-3, p. 79- 116

- (1993) – Perfis profissionais: que opções teórico-metodológicas? *Organizações e Trabalho*. ISSN 0872-9662, n.º 9/10 (1993), p. 27-38.

TALLARD, Michèle; BESUCCO, Nathalie (1999) – L'encadrement collectif de la gestion des compétences: un nouvel enjeu pour la négociation de branche? *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296. Vol. 41, n.º 2 (1999), p. 123-141.

TANGUY, Lucie (1991) – Changements techniques et recomposition des savoirs enseignés aux ouvriers: des discours aux pratiques. *Sociologie et Sociétés*. ISSN 0038-030X, n.º 1 (1991), p. 71-86.

TANGUY, Lucie, coord. (1986) – *L'introuvable relation formation-emploi: un état des recherches en France*. Paris: La Documentation Française. ISBN 2-1100166-4.

TEIXEIRA, Cláudio (1994) – Participação dos trabalhadores: evolução dos quadros de referência. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0872-9662, n.º 12 (1994), p. 31-37.

TEIXEIRA, Cláudio [et al.] (1997) – WORGTRAIN: Influence of organisational models on the development of skills obtained by vocational training. [Texto policopiado]. *Relatório intermédio*. Lisboa: UNINOVA.

- (1996) – *Organização do trabalho e factor humano. De instrumento a actor*. Lisboa: IIEFP, Ministério para a qualificação e emprego. ISBN 971-732-323-5, p. 155-171.

TEZANOS, Jose Felix (1987) – La democratización del trabajo en los umbrales de la sociedad post-industrial. In TEZANOS, Jose Felix, ed. – *La democratización del trabajo*. Madrid: Ed. Sistema. ISBN 84-86497-03-5, p. 13-51.

THIERRY, Dominique (1993) – *La gestion prévisionnelle et preventive des emplois et des compétences*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-1799-X.

- (1990) – La gestion de l'emploi et la gestion de la formation. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 105 (1990), p.77-86.

- (1988) – Gestion prévisionnelle des ressources humaines. Enjeux et démarches. *Actualité de la Formation Permanente*. ISSN 0153-2448, n.º 97 (1988), p. 53-56.

THUDEROZ, Christian (1997a) – L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l' innovation

industrielle. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 3 (1997), p. 347-369.

- (1997b) – *Sociologie des entreprises*. Paris: Ed. La Découverte. ISBN 2-7071-26660-8.

TISEP (1997) – *Avaliação global da actividade de formação em 1997*. Porto: TISEP. [Texto policopiado].

TODD, Arthur James (1933) – *Industry and society. A sociological appraisal of modern industrialism*. New York: H. Holt and Cy.

TOMÁS, Ana; SANTOS, Véronique (1998) – Mudança: organizações, grupos, pessoas. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 211-220.

TOMANEY, John (1994) – A new paradigm of work organization and technology? In AMIN, Ash, ed. – *Post-Fordism: a reader*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-18856-8, p. 157-194.

TORRES, Anália Cardoso; SILVA, Francisco Vieira da (1998) – *Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres*. Sociologia. Problemas e Práticas. ISSN 0873-6529, n.º 28 (1998) p. 9-66.

TOURAINE, Alain (1992) – *Crítica da Modernidade*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-9295-61-1.

- (1973) – *Production de la société*. Paris: Ed. Seuil.

- (1972) – A organização profissional da empresa. In FRIEDMAN, G.; NAVILLE, Pierre – *Tratado de sociologia do trabalho*. S. Paulo: Cultrix. p. 445-468. Vol. 1.

- (1969) – *La société post-industrielle: naissance d'une société*. Paris: Ed. Denoël.

- (1955) – *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris: CNRS.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1990) – *Economie du travail. Les réalités et les approches théoriques, Télé-université*. Montréal: Ed. Saint-Martin. ISBN 2-7624-0171-2.

TRINDADE, Nelson (1994) – Democracia, as duas faces: a competição da colaboração ou a colaboração da competição. *Organizações e Trabalho*. ISSN 0871-4835, n.º 12 (1994), p. 73-83.

UNIÃO EUROPEIA (2001) – *Livro verde. Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

UNICER (s.d.) – *Inquérito aos colaboradores*. Porto: UNICER. [Texto policopiado].

URZE, Paula (1998) – Equipas de trabalho: condições de sucesso/insucesso: estudo de um caso na indústria têxtil. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 105-117.

- (1996) – *Novas formas de organização do trabalho: condições de sucesso/insucesso: estudo de um caso na indústria têxtil*. SOCIUS Working Paper. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

VALA, Jorge (1986) – Análise de conteúdo. In SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira, orgs. – *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Ed. Afrontamento. p. 101-126.

VALLES, Miguel S. (1999) – *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. 2.ª ed. Madrid: Ed. Síntesis. ISBN 84-7738-449-5.

VALENTE, A. Cláudia (1999) – *Perfis e competências estratégicas: uma perspectiva intersectorial*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 173-176.

VELOSO, Luísa (1995) – *O “mercado da formação” para adultos activos no âmbito do sector têxtil e do vestuário na região norte: contextos formativos, trajetórias profissionais e projectos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.

VELTZ, Pierre (2000) – *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard. ISBN 2070758222

VILLEMEUR, Alain; WILLIAME, Didier (1999) – *Reencantamento do mundo. Novas escolhas políticas contra o todo-económico*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972-771-191-X.

WALLERSTEIN, Immanuel (1990 [1974]) – *O sistema mundial moderno*. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0353-5.

- (1979) – *The capitalism world economy*. New York: Cambridge University Press. ISBN 0-521-22085-8.

WALRAS, Léon (1896) – *Etudes d'économie sociale. Théorie de la repartition de la richesse sociale*. 2ª ed. Lausanne: Rouge.

WEBER, Max, (1983 [1904-1905]) – *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Ed. Presença.

Weber, Max (1967) – *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorials.

WEISS, Dimitri [et al.] (1988) – *La fonction ressources humaines*. Paris: Ed. d'Organisation.

WITTE, Serge de (1994) – La notion de compétence, problèmes d'approche. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 23-38.

WITTORSKI, Richard (1997) – De la fabrication des compétences. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1997), p. 57- 69.

WHYTE, William Foote (1984) – *Learning from the field: a guide from experience*. California: Sage publications. ISBN 0-8039-3318-5.

WOODWARD, Joan (1977 [1965]) – *Organização industrial. Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
YATCHINOVSKY, Arlette; MICHARD, Pierre (1994) – *Le bilan personnel et professionnel: instrument de management*. Paris: ESF Ed. ISBN 2-7101-0854-2.

YEUNG, A.; ULRICH, David; NASON, Stephen (1999) – *Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact*. Oxford: University Press. ISBN 0-19-510224-5.

YIN, Robert K. (1994) – *Case study research: design and method*. 2ª ed. California: Sage Publications. ISBN 0-8039-5663-0.

ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce (1995) – Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*. ISSN 1047-7039, Vol. 6, n.º 1 (1995), p. 76-92.

ZARIFIAN, Philippe (2002a) – La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste. *Colloque de Nantes*. [Em linha]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page64.htm>

- (2002b) – *Manager par la compétence, manager les compétences*. Synthèse des résultats de la recherche menée dans une unité de services aux clients d'une grande entreprise. [Em linha]. [consult. 28 Mai. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page63.htm>

- (2002c) – *Le nouveau capitalisme*. Intervention à l'université d'été des Alternatifs. [Em linha]. [consult. 28 Mai. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page53.htm>

- (2002d) – *Crise de l'identité et trouble social*. [Em linha]. [consult. 28 Mai. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page43.htm>

- (2002e) – *Modèles de productivité et travail dans la Net économie. Une analyse de cas*. [Em linha]. [consult. 28 Mai. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page25.htm>

- (2001) – *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Ed. Atlas. ISBN 85-224-2880-8.

- (1998a) – *La compétence en débat*. Paris: Le Monde.

- (1998b) – *La nouvelle productivité*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-722-6.

- (1996a) – *Gestão da e pela competência*. Seminário: Internacional: Educação Profissional, Trabalho e

Competência. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-047357-1.

- (1996b) – *Produtividade e novo modelo de organização industrial*. Paris: École Nationale de Ponts et Chaussées.

- (1996c) – *Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial*. Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia. [Texto policopiado].

- (1996d) – *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-047357-1.

- (1995) – Organização qualificante e modelos da competência. Que razões? Que aprendizagens? *Formação Profissional*. ISSN 0258-7491, n.º 5 (1995), p. 5-10.

- (1994) – Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-2683-2, p. 111-133.

- (1993) – *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-1901-1.

ZARIFIAN, Philippe; PALLOIX, Christian (1988) – *La société post-économique: esquisse d'une société alternative*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-0209-7.

Fontes estatísticas

ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS, METALOMECÂNICOS E AFINS DE PORTUGAL (AIMMAP) (2001) – Composição do sector metalúrgico e metalomecânico português. [Texto policopiado]. In *AIMMAP – O sector metalúrgico e metalomecânico*. Porto: AIMMAP. p. 1-74.

ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS, METALOMECÂNICOS E AFINS DE PORTUGAL (AIMMAP); ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS METALÚRGICAS E METALOMECÂNICAS (2000) – *Metalurgia metalomecânica 2000 Portugal*. 18ª ed. Senhora da Hora: Europáginas.

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUENSE; COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO NORTE; Instituto do Comércio Externo Português (s.d.) – *O investimento directo estrangeiro na região norte de Portugal. Perspectivas e realidades*. Porto: AIP, CCRN e ICEP.

INE (2002) – *Estatísticas das empresas 2000*. Lisboa: INE. ISSN 0874-9795.

INE (2001) – *Estatísticas das empresas 1999*. Lisboa: INE. ISSN 0874-9795.

INE (1999) – *Inquérito ao emprego – 4º trimestre*. Lisboa: INE. ISSN 0874-9795.

INE (1998) – *Estatísticas das empresas*. Lisboa: INE. ISSN 0874-9795.

INE (1997) – *Estatísticas das empresas*. Lisboa: INE. ISSN 0874-9795.

SILVA, José Amado; MATOS, Pedro Verga; CARDADEIRO, Eduardo (s.d.a) – *Caracterização e avaliação da competitividade da indústria metalúrgica e metalomecânica portuguesa e suas perspectivas estratégicas. Relatório Final*. Porto: AIMMAP.

SILVA, José Amado; MATOS, Pedro Verga; CARDADEIRO, Eduardo (s.d.b) – *Caracterização e avaliação da competitividade da indústria metalúrgica e metalomecânica portuguesa e suas perspectivas estratégicas. Sumário Executivo*. Porto: AIMMAP.

Legislação

ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS, METALOMECÂNICOS E AFINS DE PORTUGAL (AIMMAP) (1998) – *Contrato Colectivo de Trabalho*. Porto: AIMMAP.

LEI n.º99/2003. D.R. *I Série A*. 197 (03.10.27) 5558-5656.

LEI n.º 146/99. D.R. *I Série A* 204 (99.09.01) 6103-6115.

LEI n.º 39/96. D.R. *I Série A*. 202 (96.08.31) 2880-2882.

Decreto-lei n.º 234/93. D.R. *I Série-A*.153 (93.07.02) 3640-3644.

Decreto-lei n.º 9/92. D.R. *I Série A*. (92.01.22)439-441.

Decreto-lei n.º 358/89. D.R. *I Série*. 239 (89.10.17) 4553-4560.

Decreto-lei n.º 165/83. D.R. *I Série*. 96 (83-04-27) 1491-1498.

Decreto-lei n.º 121/78. D.R. *I Série*. (78.06.02) 992-995.

NETO, Abílio (2000) – *Contrato de trabalho. Notas práticas*. 16ª ed. Lisboa: Ediforum. ISBN 972-8035-46-2.

Sites

INSTITUTO DE COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS [Em linha] [Consult. 20 Abril 2002]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.icep.com>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCDE) [Em linha] [Consult. 28 Out. 2003]. Disponível WWW:<URL: <http://www.oecd.org>.

PROGRAMA DE INCENTIVOS À MODERNIZAÇÃO DA ECONOMIA 2000/2006. [Em linha] [Consult. 5 Mar. 2002]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.poe.min-economia.pt>

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DINAMIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA (PEDIP) [Em linha] [Consult. 17 Jun. 2002]. Disponível na WWW: <URL: <http://www.pedip.min-economia.pt>

Universidade do Porto

Faculdade de Letras

Dissertação de Doutoramento em Sociologia

CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS

PROFISSIONAIS

**DOIS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
MULTINACIONAIS DO SECTOR
METALOMECÂNICO**

VOLUME II – ANEXOS

CRISTINA Clara Ribeiro PARENTE

Porto

2003

Universidade do Porto
Faculdade de Letras

**CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS**

**DOIS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
MULTINACIONAIS DO SECTOR
METALOMECÂNICO**

VOLUME II – ANEXOS

CRISTINA Clara Ribeiro PARENTE

**Dissertação de Doutoramento em Sociologia sob
orientação do Professor Doutor José Madureira Pinto
e co-orientação da Professora Doutora Helena Lopes**

Porto
2003

SUMÁRIO

VOLUME II

ANEXOS

ANEXO 5.A – Tecnologia das actividades de trabalho por domínio de tarefas	875
ANEXO 5.B – Carta e proposta de trabalho apresentada às empresas	879
ANEXO 5.C – Exemplo ilustrativo dos compromissos formalmente assumidos	883
ANEXO 5.D – Interlocutores entrevistados	885
ANEXO 5.E – Inquérito sobre perturbações-chave	887
ANEXO 5.F – Guião de entrevista exploratória	893
ANEXO 5.G – Guião de entrevista à administração	897
ANEXO 5.H – Guião de entrevista aos directores de produção	899
ANEXO 5.I – Guião de entrevista ao director de qualidade	907
ANEXO 5.J – Guião de entrevista ao director de Recursos Humanos	909
ANEXO 5.K – Guião de entrevista aos responsáveis pela formação	913
ANEXO 5.L – Guião de entrevista aos responsáveis por projectos de mudança organizacional	919
ANEXO 5.M – Ficha resumo de contacto	923
ANEXO 5.N – Grelha de observação da organização do trabalho	925
ANEXO 5.O – Grelha de observação do conteúdo da actividade de trabalho	927
ANEXO 5.P – Guião de entrevista estruturada aos trabalhadores	939
ANEXO 5.Q – Grelha de observação da implementação e avaliação dos projectos de mudança organizacional	965
ANEXO 5.R – Fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros	967
ANEXO 5.S – Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos Recursos Humanos	969
ANEXO 5.T – Análise multivariada: procedimentos de aplicação e interpretação da análise factorial de correspondências múltiplas e da análise classificatória	973
ANEXO 5.U – Inquérito sobre programas nacionais e comunitários de apoio à indústria de 1990-2000	977
ANEXO 5.V – Inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional	979
ANEXO 5.W – Inquérito sobre modelos de gestão directa	983

ANEXO 6.A – Tipificação das situações profissionais internas	993
ANEXO 8.A – Perfis finais de trabalhadores	1001
ANEXO 8.B – Competências técnicas	1007
ANEXO 8.C – Competências estratégicas	1015
ANEXO 8.D – Competências relacionais	1021
ANEXO 8.E – Aprendizagem contínua pelo desempenho laboral	1025
ANEXO 8.F – Aprendizagem por via das mudanças no trabalho	1029
ANEXO 8.G – Práticas organizacionais de aprendizagem	1033
ANEXO 8.H – Trajectória profissional interna	1037
ANEXO 8.I – Trajectória profissional externa	1043
ANEXO 8.J – Trajectória formativa externa	1047
ANEXO 8.K – Trajectória formativa interna	1051
ANEXO 8.L – Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional	1057
ANEXO 8.M – Auto-conceito do desempenho laboral	1063
ANEXO 8.N – Avaliação da integração profissional	1067
ANEXO 8.O – Normas de trabalho	1071

ANEXO 5.A

TECNOLOGIA DAS ACTIVIDADES DE TRABALHO POR DOMÍNIO DE TAREFAS

1. PROCESSO TECNOLÓGICO DO DOMÍNIO DE TAREFAS DA MAQUINAÇÃO

A maquinação metalomecânica de metais consiste em processos de fabrico diferenciados de acordo com a matéria-prima utilizada. Consoante o estado da matéria-prima a transformar (materiais longos, planos, ligas leves, ligas pesadas, ligas ferrosas e não ferrosas, ligas de metais preciosos ou de metais nobres, etc.), os processos produtivos de maquinação podem revestir-se dos seguintes aspectos:

(i) transformação por enformação de produtos laminados (chapas de aço, alumínio, zinco, etc., comumente designados na área da tecnologia mecânica de “lençóis”): a obtenção das peças finais consegue-se através de processos de conformação plásticos (por deformação para além dos limites elásticos e dos coeficientes de alargamento) processos de corte, de quinagem, de embutidura, de perfilagem e de laminação;

(ii) transformação por apara ou desbaste de produtos longos (são constituídos na essência pelos mesmos elementos metálicos acima referidos, mas sob a forma de secções geométricas dimensionalmente consideráveis, por relação aos produtos planos; tratam-se de cavilhas, tubos e perfilados, comumente designados na área da tecnologia mecânica de “trancos”): a obtenção das peças finais a partir destas matérias-primas de base consegue-se através de processos de extrusão, fundição, injeção, etc. Destes, e por processo de maquinação por levantamento de apara ou desbaste, obtém-se peças/componentes das indústrias metalomecânicas com vista à sua incorporação em sub-produtos intermédios ou bens de consumo finais.

São fundamentalmente os processos de maquinação por levantamento de apara ou desbaste que nos interessam. Contrariamente aos de conformação plástica, aqueles processos caracterizam-se pela erosão das matérias-primas referidas a partir da utilização de máquinas (tais como tornos mecânicos – convencionais ou automatizados –, fresadoras, furadores, mandriladoras, centros de maquinagem em máquinas transfer, etc.) e ferramentas (brocas, buris, fresas, caçonetos, machos, etc.).

O processo tecnológico de cada uma das máquinas atrás referidas é constituído pela prensão das matérias-primas longas em pinças/buchas/mandris adequados, as quais são sujeitas ao avanço das ferramentas que vão atacar as superfícies por agressão física erosiva, desbastando e conformando geometricamente as matérias-primas por arrebatamento molecular.

Este tipo de processos desenvolve um conjunto de operações sobre a matéria, matéria esta que se pode apresentar na máquina em estado estático ou cinético (em movimento) e é alvo de operações de torneamento, fresagem (abertura de cavidades de qualquer forma geométrica), furação, rectificação de superfícies (plana ou circular), alesagem diametral, roscagem, pantógrafo, etc., obtidas pela acção das ferramentas adequadas que vêm, mais ou menos automaticamente (em função do grau de automatização da máquina), atacar ou agredir a matéria-prima, provocando-lhe desbaste molecular por levantamento de aparas e conferindo-lhe assim a forma geométrica e o toleranciamento definidos pelo desenho técnico no qual constam as cotas e as respectivas tolerâncias.

A gama operatória e a sua sequência pode obter-se com mais ou menos operações e estádios inter-máquinas, consoante se dispõe de equipamentos mais ou menos específicos ou mais ou menos universais. O equipamento universal constitui-se em centros de maquinagem ou máquinas CNC que podem ser mais ou menos complexos em termos das operações que executam. A complexidade e o número de operações realizadas por cada centro de maquinagem ou máquina CNC estão directamente dependentes do tamanho das séries de produção; o equipamento específico limita-se a desenvolver sobre a matéria-prima apenas uma das operações referidas, pressupondo operações de alimentação e evacuação com a intervenção humana, as quais, nos centros de maquinagem automatizados, são garantidas pelas operações de transferência próprias do equipamento.

A maquinação por levantamento de aparas tem parâmetros de afinação, quer das máquinas, quer das ferramentas, que é preciso regular em função da natureza da matéria-prima a trabalhar e das características da máquina, influenciando na velocidade de rotação, no avanço da ferramenta e na espessura de levantamento da aparas em cada passagem.

2. PROCESSO TECNOLÓGICO DO DOMÍNIO DE TAREFAS DA MONTAGEM

As actividades de montagem consistem na agregação de componentes. Esta agregação implica o desenvolvimento de actividades sucessivas de encaixe, fixação, aperto, cravação, rebitagem, aparafusamento, embalagem de componentes, as quais contribuem para a obtenção do produto final.

As actividades são executadas em postos de trabalho isolados e frequentemente dispostos em linha. As linhas encontram-se ou não balanceadas de forma a que as actividades desenvolvidas em cada posto de trabalho registem a mesma duração. No caso das linhas balanceadas, nem todos os balanceamentos pretendidos são possíveis de tal modo que há actividades que se executam fora da linha mas sempre com o objectivo de a abastecerem, encontrando-se a ela ligado por tapetes pelos quais as peças são expedidas.

As actividades de montagem são exercidas manualmente, com ajuda ou não de ferramentas não autónomas, e nos casos em análise em linhas de produção sem transportadores ou tapetes mecânicos.

Incluem actividades de montagem que implicam um controlo da qualidade das componentes. Nestas actividades são acopladas componentes cuja montagem incorrecta afecta uma característica significativa e, por isso, crítica do produto final. A montagem destas componentes é alvo de um teste com equipamento apropriado, o qual tem como função controlar e detectar qualquer anomalia que afecte, do ponto de vista funcional, o produto final.

O controlo visual e dimensional é também uma actividade comum a alguns destes trabalhos, o que implica que, para além das actividades de montagem propriamente ditas, se controlem os parâmetros do produto montado através da inspecção visual e dimensional. Durante o processo de montagem procede-se ao controlo visual das componentes e subprodutos, bem como ao controlo dimensional de acordo com o toleranciamento definido pelo desenho técnico, no qual constam as quotas e as respectivas tolerâncias.

ANEXO 5.B

CARTA E PROPOSTA DE TRABALHO APRESENTADA ÀS EMPRESAS

Cristina Parente
Tel. 22 6077190 (Ext. 3248)/ 22 6077190
Fax: 22 6077190
Telemóvel: 91 9041104
E-mail: cparente@letras.up.pt

Porto, 11 de Fevereiro de 2000

ASSUNTO: Participação num estudo conducente à realização de tese de doutoramento.

Exmos. Senhores,

Sou docente e investigadora da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e do Instituto de Sociologia da mesma Universidade, e encontro-me neste momento, no âmbito da carreira do ensino universitário público, a preparar os trabalhos conducentes à realização de provas de doutoramento.

A tese de doutoramento realizada sob orientação do Prof. Doutor José Madureira Pinto, Professor Catedrático da Faculdade de Economia do Porto e co-orientação da Prof^a. Doutora Helena Lopes, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, tem como objectivo fundamental analisar as relações entre os processos de inovação organizacional e a formação e gestão de competências.

A análise obedece a duas directrizes fundamentais:

- O impacto dos processos de inovação organizacional nas competências dos trabalhadores operacionais.
- As modalidades de gestão de competências desenvolvidas em resposta aos processos de inovação organizacional.

Dos seus objectivos e condições de exequibilidade damos conta no projecto em anexo.

A V/ empresa foi seleccionada como objecto de análise dado que se apresenta como um caso paradigmático, integrando-se no reduzido conjunto de empresas portuguesas que constituem a vanguarda nacional no domínio da inovação organizacional. Deste modo, muito me congratularia por poder contar com a V/ disponibilidade para a realização do estudo sobre a V/ realidade empresarial.

A abordagem, orientada por objectivos exclusivamente académicos, permite garantir a **confidencialidade** de todas as informações disponibilizadas, bem como o **absoluto sigilo** no que concerne a todos os elementos relativo à identificação da empresa.

Antecipadamente grata pela atenção que se dignem dispensar, fico ao V/ dispôr para qualquer informação adicional necessária, tomando a liberdade de voltar a contactar-Vos em breve.

Com os melhores cumprimentos.

De V/ Exas.

Muito respeitosamente,

(Cristina Parente)

PROPOSTA DE TRABALHO

FORMAÇÃO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA

Objectivos e procedimentos de análise

A análise a realizar orienta-se para cinco grandes objectivos, os quais implicarão da V/ parte alguma disponibilidade num horizonte temporal relativamente curto. Decorrerá preferencialmente durante o primeiro semestre do ano 2000, dentro das datas e *timings* que considerem mais oportunos.

Objectivo 1

Breve análise do historial da empresa, da sua estratégia e das suas condições socio-económicas.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE:

- * Realização de uma entrevista ao(s) dirigente(s) da empresa.
- * Facultação de documentos que considerem pertinentes neste âmbito.

Objectivo 2

Análise do processo produtivo, da estrutura organizativa e da estrutura profissional da empresa.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE:

- * Visita às instalações produtivas da empresa acompanhada do Director de Produção ou de outra pessoa indicada para o efeito.
- * Realização de uma entrevista ao Director de Produção.
- * Acesso a documentação interna exemplificativa dos procedimentos que regulamentam o processo de produção da empresa, tais como manual de qualidade, exemplo de ordens de fabrico e de fichas de trabalho, instruções operacionais, organigrama de secções produtivas.
- * Acesso a documentação de caracterização dos postos de trabalho.

Objectivo 3

Análise das práticas de inovação organizacional.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE:

- * Realização de uma entrevista ao responsável, interno e externo (consultor) à empresa, pelo processo de inovação organizacional.

- * Acesso a documentação interna que auxilie a compreensão do processo de inovação, tais como os instrumentos de diagnóstico e outros utilizados.

Objectivo 4

Análise das práticas de formação e de gestão dos Recursos Humanos.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE:

- * Realização de uma entrevista ao Director de Recursos Humanos.

- * Realização de uma entrevista ao responsável pela formação.

- * Acesso a documentação interna que regule a gestão dos Recursos Humanos, tais como sistemas de avaliação do desempenho, sistemas de análise e descrição de funções, instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, etc.

- * Acesso a documentação relativa às práticas de formação, tais como conteúdos programáticos, cargas horárias, relatórios de avaliação da formação ministrada, dossiers dos formandos, etc.

- * Acesso a documentação relativa aos Recursos Humanos, designadamente os mapas dos quadros de pessoal e o balanço social.

Objectivo 5

Análise do impacto do processo de inovação organizacional sobre a formação de saberes dos trabalhadores de execução.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE:

- * Realização de entrevistas a uma amostra de trabalhadores operacionais.

- * Observação directa dos postos de trabalho ocupados pelos trabalhadores de execução que integrem a amostra.

- * Realização de entrevistas a chefias directas e encarregados.

ANEXO 5.C
EXEMPLO ILUSTRATIVO DOS COMPROMISSOS FORMALMENTE
ASSUMIDOS

DECLARAÇÃO

Eu, Cristina Clara Ribeiro Parente, docente e investigadora da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e do Instituto de Sociologia da mesma Universidade, encontrando-me a desenvolver na empresa LUME o trabalho empírico relativo à parte prática conducente à realização da tese de doutoramento, declaro garantir a confidencialidade em relação à informação escrita disponibilizada.

..., 20 de Fevereiro de 2000

ANEXO 5.D

INTERLOCUTORES ENTREVISTADOS

Dirigentes e quadros superiores entrevistados

LUME			HAME		
Cargo	N.º entrevistados	Duração aproximada	Cargo	N.º entrevistados	Duração aproximada
Administrador delegado	1	2:30	Administrador do IPE Capital	1	2:30
Director de fábrica	1	1:00	Quadro responsável pelo planeamento estratégico	1	3:00
Director de RH	1	5:00	Director de RH	1	4:00
Director de produção	2	3:30	Director de produção	1	1:30
Director do departamento de engenharia	1	00:50	Director de qualidade	1	2:00
Coordenadora do CIP	1	4:50	Quadro responsável pela área técnica dos RH (formação e desenvolvimento dos RH; selecção e recrutamento)	1	10:00

Quadros médios, responsáveis directos e afins entrevistados

LUME			HAME		
Cargo	N.º entrevistados	Duração aproximada	Cargo	N.º entrevistados	Duração aproximada
Quadro do departamento de qualidade	2	2:30	Responsável directo pelo centro de custo de montagem	1	4:00
Quadro responsável pela formação	2	8:00	Responsável directo pelo centro de custos de maquinaria	1	7:00
Quadro responsável pelo desenvolvimento dos RH	1	1:00	Responsável de área dos centros de custos de montagem	2	2:00
Quadro responsável pelo recrutamento e selecção	1	1:00	Responsável de área dos centros de custos de maquinaria	2	4:30
Responsável pela formação do núcleo operacional	1	2:00	Responsáveis directos dos centros de custos não analisados	4	5:30
Administrativo do departamento de RH	1	00:30	Administrativo do departamento de RH	1	00:30
Responsáveis directos pelas unidades funcionais de montagem	2	4:30	Quadro responsável pela higiene, saúde e segurança	1	00:30
Responsáveis directos da unidade funcional de maquinaria	1	6:00			
Assessor do responsável de unidade funcional de montagem	2	1:55			
Responsáveis directos de unidades funcionais não analisadas	9	11:00			
Quadro responsável pela higiene, saúde e segurança	1	3:00			

ANEXO 5.E

INQUÉRITO SOBRE PERTURBAÇÕES-CHAVE

IDENTIFICAÇÃO DAS PERTURBAÇÕES-CHAVE

Objectivo:

Análise das perturbações, problemas, incidentes ou situações críticas por secção ou célula

Com esta análise pretende-se detectar quais as **principais perturbações** com que os trabalhadores são eventualmente confrontados na medida em que se trata de uma pista de estudo para a análise das competências.

Segue-se um **exemplo** de uma ficha preenchida na indústria vidreira em que uma das perturbações mais importantes da secção de laminagem é a produção de massa vítrea com espessura desadequada.

Pedia-lhe o favor de se centrar nas **principais perturbações ou situações críticas** da sua secção/célula e **para cada uma delas preenchesse uma ficha.**

Obrigada

EXEMPLO

Secção: Laminagem

Designação da perturbação	Espessura da massa vítrea fora dos parâmetros
Causas principais e origem da perturbação	Falta de atenção do fundidor ao nível da massa vítrea no forno
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	Posto de trabalho 20/máquina de laminagem
Frequência de ocorrência da perturbação	Regularmente
Como se controla ou resolve a perturbação	Aumento/diminuição da entrada de matéria no forno
Quem resolve a perturbação	Fundidor ou ajudante
Efeitos da perturbação	Paragem do processo
Avaliação dos efeitos da perturbação	Quebras de produção

Secção/célula: _____

1º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

2º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

3º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

4º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

5º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

6º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

7º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

8º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

9º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

10º perturbação, problema, incidente ou situação crítica

Designação da perturbação	
Causas principais e origem da perturbação	
Onde se verifica a perturbação /localização no interior da secção/célula	
Frequência de ocorrência da perturbação	
Como se controla ou resolve a perturbação	
Quem resolve a perturbação	
Efeitos da perturbação	
Avaliação dos efeitos da perturbação	

Outras observações: _____

ANEXO 5.F

GUIÃO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo
- Discutir a possibilidade de execução do estudo, condições e *timings* de acordo com o projecto de trabalho
- Definir estratégia de pesquisa: modalidade de apresentação aos operacionais, publicitação interna do estudo, sujeitos a contactar por cada um dos cinco objectivos do projecto de trabalho, informação a consultar.

I. IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA EMPRESA

1. Gostaria, em primeiro lugar, que, numa perspectiva de evolução, me fizesse uma caracterização genérica das transformações ocorridas na empresa:

- 1.1. Produto(s) e mercado(s)-alvo
- 1.2. Estrutura organizacional (grau de achatamento, grau de descentralização, ...)
- 1.3. Processo produtivo

NB: solicitar descrição a ser exemplificada com a visita à empresa

- 1.4. Sistema técnico (aquisição de novos equipamentos, tipo de equipamentos – mecânico-manual, mecânico, semi-automatizado, automatizado – acréscimo do grau de automatização, de integração e de flexibilidade tecnológica)
- 1.5. Organização do trabalho
- 1.6. Características genéricas dos trabalhadores (número total de efectivos, níveis de qualificação, níveis de escolaridade, profissões, categorias profissionais, sexo, idade, actividades de formação)

2. Para além deste processo, houve outros momentos decisivos na história da empresa em que se deram transformações organizacionais importantes?

II. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTIONÁRIA

1. Como se encontra estruturada a empresa em termos de secções/departamentos? Quais as funções e fases do processo produtivo afectas a cada um(a) deles(as)?
2. Que tipo de inovações têm sido introduzidas a nível organizacional?
3. Como se encontra organizado o trabalho (série, equipa – tipo de equipa –, individualizado)? Em que áreas produtivas?
4. Há formas de alargamento, enriquecimento e de rotação do trabalho? Qual(is) a(s) predominante(s)? Em que postos de trabalho/secções? Quais os profissionais que as põem em prática (profissões, categorias profissionais, funções exercidas)?
5. Como se organiza a hierarquia funcional da empresa ao nível produtivo?
6. A empresa promove a participação dos trabalhadores? Em que domínios? Sob que formas?
7. Que metodologias se põem em prática para a resolução dos problemas na área produtiva?
8. Quais são os equipamentos tecnológicos existentes na área da produção? E quais os predominantes? Em que áreas são aplicados?
9. Como é efectuada a gestão da produção? Que métodos são usados ao nível da organização, planeamento e o controlo da produção?
10. Como é efectuada a gestão da qualidade? Como funciona a empresa neste domínio? Quais as metodologias utilizadas (qualidade total, círculos de qualidade,...)?
11. Como é efectuada a gestão da manutenção (manutenção de 1º nível: operacionais ou especialistas dos serviços de manutenção)?
12. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional/produtivo? Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (oralmente, reuniões, circulares internas da divisão/direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede – ...)? Quais os mais utilizados? Entre que secções/departamentos?

III. IDENTIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS CHAVE

1. Considera que existem trabalhadores estratégicos, indispensáveis para a empresa (áreas da produção e da manutenção e chefias directas)? Quais?
Solicitar caracterização, por secção/departamento, em termos de funções, profissão/categoria profissional, nível de qualificação, antiguidade na empresa, experiência profissional, grau de responsabilidade, grau de autonomia.
2. O que é que os distingue dos outros trabalhadores em termos das suas características-chave?
E existem trabalhadores que podem ser facilmente substituídos por outros (áreas da produção e da manutenção e chefias directas)? Quais? Solicitar caracterização, por secção/departamento, em termos de funções, profissão/categoria profissional, nível de qualificação, antiguidade na empresa, experiência profissional, grau de responsabilidade, grau de autonomia.
3. Como se caracteriza a estrutura hierárquica da empresa em termos da supervisão directa? Quais as funções dos profissionais afectos a este cargo?
4. Considera que as funções das chefias directas são estratégicas e indispensáveis para a empresa? Ou trata-se de uma função que está em regressão em termos da sua importância? Porquê?
5. Quais os impactos que têm tido as transformações organizacionais ocorridas nas funções de supervisão directa?

DOCUMENTOS A SOLICITAR:**- Informação de carácter produtivo**

- Fluxograma da produção/fluxograma do fluxo produtivo
- *Lay-out* fabril/planta das instalações produtivas
- Organigramas das secções
- Exs. de ordens de trabalho, de instruções operacionais de cada tipo existente
- Exs. da diferente informação disponível em cada posto de trabalho
- Manuais/procedimentos/regras de avaliação e de caracterização de postos de trabalho próprios da empresa
- Manuais de procedimentos (ex. procedimentos de qualidade)
- Todos os documentos que permitam um conhecimento mais detalhado:
 - do conteúdo do trabalho,
 - do produto,
 - da organização do trabalho,
 - da circulação da informação

- Informação acerca dos Recursos humanos

- Distribuição dos trabalhadores (mão-de-obra directa e chefias directas – encarregados, chefes de equipa, chefes de secção) por:
 - secção/sector/equipa/fase do processo produtivo
 - nível de qualificação
 - categoria profissional/profissão
- Balanço social (1998/1999)
- Documentação relativa as práticas de formação
- Descrição de funções
- Grelha de avaliação do desempenho

- Outra informação

- Organigrama da empresa
- Documentos que nos permitam restituir o historial da empresa
- Catálogos dos produtos ou informações equivalentes
- Outra informação pertinente

ANEXO 5.G

GUIÃO DE ENTREVISTA À ADMINISTRAÇÃO

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo

I. HISTORIAL E ESTRATÉGIA DA EMPRESA

1. Em primeiro lugar, e de forma a perceber o processo de desenvolvimento da empresa, pretendia que me fizesse uma breve descrição do historial da empresa

- a) fundação e fundadores;
- b) estrutura orgânica e administração actual;
- c) actividade principal e secundária (produtos produzidos e comercializados);
- d) mercados e redes de comercialização.

2. Qual é a estratégia actual e futura da empresa em termos da sua actividade principal?

- 2.1. Que medidas específicas têm sido desenvolvidas?
- 2.2. Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?

3. Como se articulam estas estratégias – actual e futura – com as questões da inovação (tecnológica e organizacional)?

3.1. Descreva-me os principais processos de inovação que caracterizam a empresa? (explorar a questão no domínio da inovação organizacional)

4. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa no actual contexto económico mundial?

5. E as suas principais dificuldades?

6. Quais são os factores de competitividade chave da empresa?

II. GESTÃO DOS RH

7. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?
8. Que importância atribui à qualificação/competência dos trabalhadores operacionais da empresa?
9. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara na área da qualificação/competências dos trabalhadores operacionais?
10. Quais os contributos da política de formação neste domínio?
11. Quem são os trabalhadores operacionais chave da empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções mais importantes/estratégicas/decisivas para a prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?
12. Quem são os trabalhadores operacionais secundários na empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções facilmente substituíveis e menos importantes para a prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?
13. Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade cada vez mais afirmada e actual de que é preciso investir nos RH?

ANEXO 5.H

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS DIRECTORES DE PRODUÇÃO

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo

I. ESTRUTURA PRODUTIVA E ORGANIZATIVA

1. Faça-me, por favor, uma descrição do processo produtivo, desde a concepção do produto e à compra das matérias-primas até à produção e expedição :

- etapas do processo produtivo
- secções/departamentos envolvidos (questionar quais as secções estratégicas para a prossecução dos objectivos da empresa)
- ciclo de vida do(s) produto(s) (lançamento, crescimento, maturação, declínio)

2. Como é que a empresa realiza o planeamento das suas actividades?

2.1. Qual a metodologia utilizada?

2.2. 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)]

2.3. Quais as principais técnicas de planeamento da produção utilizadas?

- [* Método OPT – tecnologia de produção otimizada;
- * Método MRP – planeamento das necessidades dos materiais (MRP I/II;
- * Outra(s). Qual(is)?]

3. Como é que se organiza diariamente o planeamento da produção?

3.1. Qual o departamento/secção directamente responsável por esta função?

3.2. A que nível é que são tomadas estas decisões?

3.3. Como se processa a transmissão das ordens de produção aos trabalhadores?

3.4. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades de produção?

3.5. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

3.6. Quem e como se processa a gestão das actividades que garantem a adequação entre o planeamento da produção, o abastecimento de matérias-primas/componentes aos postos de trabalho e a execução produtiva diária?

3.7. Como se processa o controlo geral da produção? Quem é responsável (gabinete de planeamento e métodos, chefes de produção, equipas de trabalho)?

3.8. Que técnicas são utilizadas no controlo da produção?

- [* Método JIT (just in time);
- * Método Kanban;
- * Outra(s). Qual(ais)?]

3.9. Como se processa o controlo da produção diária de cada trabalhador?

3.10. Os tempos de produção estão pré-definidos (definidos por tarefa, por objectivo, pré-definidos)?

4. Quem é responsável pela afinação e manutenção do equipamento? Em que domínios?

- [* equipa/trabalhador de manutenção;
- * operadores das máquinas;
- * ambos, em que cada um actua para tipos de intervenções distintas. Quais?]

5. Quem é responsável pela preparação do equipamento quando se dá início a novas actividades produtivas?

- [* equipa/trabalhador de preparação;
- * operadores das máquinas;
- * ambos, em que cada um actua para tipos de preparações distintas. Quais?]

6. Quem é responsável pelo controlo de qualidade?

- [* controladores de qualidade;
- * operadores das máquinas;

* ambos, em que cada um actua para tipos de preparações distintas. Quais?]

7. Que tipos de técnicas utilizam no controlo de qualidade? Com que objectivos?

[* controlo estatístico do processo;
* controlo por amostragem de componentes e produtos finais
* outra(s). Qual(ais)?]

8. Existem manuais de procedimentos de qualidade? Quem os utiliza? Como? E com que objectivos?

9. Já desenvolveram algum processo no sentido de certificarem a empresa? E o(s) produto(s)?

9.1. Qual o tipo de certificações que dispõem no momento e que processos têm em curso neste âmbito?

[* NP EN ISO 9001;
* NP EN ISO 9002;
* NP EN ISO 9003;
* ISO 14001;
* Normas estrangeiras. Quais?]

10. A empresa recorre à subcontratação de actividades produtivas e/ou de serviços?

* Sim * Não -----> Q. 11.

10.1. Quais as actividades subcontratadas?

10.2. Qual o lugar destas actividades no fluxo produtivo?

10.3. Como as caracteriza em termos da sua importância para o desempenho da empresa?

11. A empresa é subcontratada por outras empresas?

* Sim * Não -----> Q. 12.

11.1. Para a produção de determinadas fases do processo produtivo, para a produção integral de séries de produtos, ou para ambas?

11.2. Em que actividades se concretiza a prestação de serviços a outras empresas?

12. A empresa tem estado envolvida em programas nacionais e comunitários de apoio à indústria?

* Sim * Não -----> Q. 13.

12.1. Quais os programas em que estiveram e estão envolvidos?

12.2. Que tipo de investimentos têm sido realizados com ajuda destes fundos públicos nacionais e comunitários entre 1988-1993 (QCA I) e entre 1994-1999 (QCA II)?

12.3. 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;
- * Outro(s). Qual (ais)?]

12.4. Que tipo de investimentos estão previstos no âmbito do próximo QCA?

13. A empresa tem recorrido à introdução de novos equipamentos tecnológicos?

* Sim * Não -----> Q. 14.

13.1. De que tipo?

13.2. 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/componentes robotizados, veículos auto-guiados (VAG), centros de maquinagem: CAM;
- * Gestão da produção assistida por computador: gestão de *stocks*, de ordens de pagamento, etc.;
- * Controlo de qualidade com o recurso a máquinas ferramentas de comando numérico;
- * Controlo automatizado de secções fabris
- * Armazém automatizado

- * Sistema de produção flexível (FMS)
- * Redes de comunicação entre postos de trabalho
- * Gestão administrativa, financeira, comercial, de RH assistida por computador;
- * Concepção, gestão e produção assistida por computador: CIM]

13.3. Qual o envolvimento e participação dos trabalhadores nos processos de introdução de novos equipamentos tecnológicos?

14. Que tipo de mudanças organizacionais têm sido introduzidas?

14.1. Quais as funções empresariais mais afectadas pelas mudanças organizacionais?

14.2. Qual o envolvimento e participação dos trabalhadores nesses processos?

15. Algumas destas mudanças tecnológicas e organizacionais tem dado origem a algum tipo de dificuldade, nomeadamente comportamentos de resistência por parte dos trabalhadores ou outros?

* Sim * Não -----> Q. 16.

15.1. Com que tipo de dificuldades se têm confrontado?

15.2. Quais as razões que explicam este tipo de comportamentos?

15.3. Quais as medidas levadas a cabo para os ultrapassar?

16. Quais são os trabalhadores que tendem a estar mais motivados e a demonstrarem um maior grau de adesão aos processos de mudança tecnológica e organizacional?

16.1. Quais as razões que explicam este tipo de comportamento?

17. Na generalidade, a empresa põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?

* Sim * Não -----> Q. 18.

17.1. Sob que formas?

17.2. Em que domínios?

17.3. É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos assalariados nas decisões a tomar? Exemplifique algumas destas situações.

18. Como se organiza a hierarquia funcional da empresa ao nível produtivo?

19. Quais as funções dos profissionais afectos à supervisão directa?

19.1. Considera que as funções das chefias directas são estratégicas e indispensáveis para a empresa? Ou trata-se de uma função que está em regressão em termos da sua importância? Porquê?

19.2. Quais os impactos que têm tido as transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas nas funções de supervisão directa?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

20. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa no actual contexto económico mundial?

21. E as suas principais dificuldades?

22. Quais são os factores de competitividade chave da empresa?

23. Qual é a estratégia actual e futura da empresa em termos da sua actividade principal?

23.1. Que medidas específicas têm sido desenvolvidas?

23.2. Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?

24. Neste contexto que importância atribui à qualificação dos trabalhadores da empresa?

25. Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade cada vez mais afirmada e actual de que é preciso investir nos RH?

III. GESTÃO ORGANIZACIONAL DOS RH

26. Como é que costuma gerir as necessidades de qualificações/competências da mão-de-obra da empresa?

27. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara na área da qualificação e competências dos trabalhadores operacionais?

28. 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 empresa?

29. Têm desenvolvido alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação da mão-de-obra? Dê-me alguns exemplos.

30. Quando nos postos de trabalho de execução surgem problemas na realização do trabalho, tais como uma avaria num equipamento, 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.

31. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional/produtivo?

31.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (oralmente, reuniões, circulares internas da divisão/direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede – ...)?

31.2. Quais os mais utilizados no interior das secções?

31.3. E entre secções?

ANEXO 5.1

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DE QUALIDADE

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo

1. Descreva-me e explique-me o modo de funcionamento do sistema de qualidade da empresa portuguesa.

2. Qual a sua influência e relação com as políticas traçadas neste domínio para o grupo?

3. Qual o tipo de certificações que dispõem no momento e que processos têm em curso neste âmbito?

- [*NP EN ISO 9001;
- * NP EN ISO 9002;
- * NP EN ISO 9003;
- * ISO 14001;
- * Normas estrangeiras. Quais?]

4. Existem manuais de procedimentos de qualidade? Quem os utiliza? Como? E com que objectivos?

5. Como funcionam as auditorias? Qual a sua filosofia e lógica de actuação? Quais os seus objectivos? Qual a regularidade com que se desenvolvem? Qual a relação destas com a política de qualidade do grupo?

6. Como funciona o sistema de informação da qualidade? Qual a sua filosofia e lógica de actuação? Quais os seus objectivos? Qual a regularidade do seu funcionamento? Como se relaciona com a política de qualidade do grupo? Como se relaciona com a política de informação e de comunicação da empresa portuguesa?

7. Quem é responsável pelo controlo de qualidade?

- [* controladores de qualidade;
- * operadores das máquinas;
- * ambos, em que cada um actua para tipos de preparações distintas. Quais?]

7. Que tipos de técnicas utilizam no controlo de qualidade? Com que objectivos?

[* controlo estatístico do processo;

*controlo por amostragem de componentes e produtos finais

* outra(s). Qual(ais)?]

8. Qual a relação entre o sistema de qualidade e a matriz de qualificações/tabelão da formação?

ANEXO 5.J

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

I. ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS RH

1. Qual a estratégia actual e futura da empresa em termos da gestão dos RH?
 - 2.1. Que medidas específicas têm sido desenvolvidas?
 - 2.2. Quais os seus objectivos a curto, médio e longo prazos?
2. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa no domínio da gestão dos RH?
3. E as suas principais dificuldades?
4. Que importância a empresa atribui à qualificação/competências dos trabalhadores da empresa?
5. Qual o contributo da gestão dos RH para a realização do projecto da empresa?
6. E concretamente, para a concretização das mudanças organizacionais que se têm vindo a implementar na empresa?
7. Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade, cada vez mais afirmada e actual, de investir nos RH na medida em que constituem um factor básico de competitividade?

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH

8. A empresa tem um departamento vocacionado para a gestão dos RH? A que nível hierárquico se situa no interior da empresa? Quais os seus objectivos? Quais as suas funções? Quem as assegura (nível hierárquico e habilitações escolares e profissionais)?

9. Na generalidade, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas as decisões relativas a:

9.1. recrutamento e selecção de pessoal?

9.1.1. Que modalidades de recrutamento utilizam (empresas de trabalho temporário, anúncios de jornal, “bolsa de candidaturas”, centros de emprego, medidas de apoio à contratação via IIEFP, outras)?

9.2. mobilidade interna funcional (entre postos de trabalho, entre secções/unidades orgânicas)?

9.3. promoções e gestão de carreiras?

9.4. práticas de formação profissional?

9.5. política salarial?

9.6. afastamento e/ou despedimento de trabalhadores?

9.7. práticas de informação e comunicação (reuniões, relatórios, ordens, folhetos ...)

10. Quais os critérios privilegiados pela empresa para:

10.1. contratar trabalhadores?

10.2. formar trabalhadores?

10.3. promover trabalhadores?

10.4. despedir trabalhadores?

10.5. difundir a informação?

11. 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?

12. Qual(is) o(s) instrumento(s) legal(is) que regula(m) as relações colectivas de trabalho no interior da empresa?

13. Relativamente à política salarial da empresa, regulam-se pela tabela salarial contratual e/ou dispõem de uma tabela salarial própria estabelecida internamente? Quais os profissionais abrangidos por uma e por outra? Como é que a tabela salarial própria estabelecida internamente é concebida e actualizada?

13.1. São praticadas remunerações para além do salário directo fixo? De que tipo? (prémios de assiduidade, de produtividade individual/grupal, mérito, formas pecuniárias de partilha dos resultados [partilha de aumentos de produtividade, de lucros])? Para que funções/profissionais? Porquê?

14. Como é que circula a informação internamente na empresa?

14.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação internamente (oralmente, reuniões, circulares internas da divisão/direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede – ...)?

14.2. Como é recolhida e armazenada a informação que circula na empresa (em cada secção/departamento, num centro de documentação de acesso comum)?

15. Como se trata e quem decide da informação que é veiculada para o exterior? Há alguém responsável?

15.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação no exterior (vídeo institucional, folhetos, jornais, revistas da especialidade, feiras,)?

16. A empresa tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos? Quais as razões que estão na sua base? Como é que se têm processado estes afastamentos? Que critérios têm sido privilegiados? Que formas legais têm sido privilegiadas? Que medidas públicas têm sido utilizadas?

17. 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?

18. Quando surge necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de preencher um posto de trabalho vago, qual a prática comum da empresa (opta-se por mobilizar trabalhadores internos e/ou recruta-se novos trabalhadores no mercado de trabalho externo, segundo que modalidade de recrutamento)?

18.1. Como se orienta o processo de adaptação do trabalhador ao novo posto de trabalho?

19. Face à necessidade de reconverter um posto de trabalho, quais as medidas adoptadas em relação ao trabalhador que o ocupa?

20. Quem são os trabalhadores operacionais chave da empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções mais importantes/estratégicas/decisivas para a prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?

21. Quem são os trabalhadores operacionais secundários da empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções facilmente substituíveis e menos importantes na prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?

22. Estes trabalhadores são alvo de práticas de gestão de RH diferenciadas? Em que domínios? De que forma? Exemplifique-me.

ANEXO 5.K

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS PELA FORMAÇÃO

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo

1. A empresa dispõe de uma estrutura interna de formação? Descreva-me, por favor, esta estrutura, o seu funcionamento e as pessoas que nela desempenham funções de modo permanente ou ocasional?

2. A empresa tem promovido a frequência de acções de formação por parte dos trabalhadores?

3. Que tipo de acções de formação têm sido desenvolvidas?

3.1. Internas e externas?

3.2. Formação inicial e contínua?

3.3. Áreas de formação?

3.4. Programas de apoio em que se inserem?

4. Em que período e em que contexto se iniciam as práticas de formação?

4.1. Quais são os objectivos de curto, médio e longo prazos que têm presidido ao desenvolvimento e concretização das acções de formação?

5. A empresa tem por hábito elaborar um plano de formação?

5.1. Desde quando?

5.2. Qual o seu período de vigência? O plano é alvo de ajustamentos? Com que periodicidade?

5.3. Quais os seus objectivos?

5.4. Quem é (são) o(s) responsável(is) pela sua elaboração?

5.5. 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)?

5.6. Costumam proceder a levantamentos de necessidades de formação? Como é que esta é realizada? Quais os instrumentos utilizados?

6. A empresa tem por hábito realizar um orçamento relativo às actividades de formação?

6.1. Quem decide, elabora e gere este orçamento (nível hierárquico)?

6.2. Têm recorrido a financiamentos externos? Quais?

6.3. Tem ideia da percentagem do investimento realizado em formação em relação ao total da massa salarial (ter em atenção se se está a incluir ou não os financiamentos a fundo perdido)?

7. No que diz respeito à tomada de decisão em matéria de formação, isto é, em termos de acções de formação a realizar para os trabalhadores operacionais:

7.1. A que nível hierárquico é que se tomam estas decisões?

7.2. Como se processa esta decisão? Que critérios são tidos em conta?

7.3. Qual a relação da formação com a introdução dos novos equipamentos (tipo de equipamentos, momento da formação em relação ao momento da sua introdução)?

7.4. Qual a relação da formação com os processos de mudança organizacional?

7.5. Quem define os objectivos específicos da formação?

7.6. Recorrem a serviços externos especializados para a tomada de decisão? Quais? Qual o seu papel?

8. Relativamente às acções de formação direccionadas para os operacionais, gostava de saber:

8.1. Onde se realizam? Aqui na empresa e/ou no exterior? Recorrem a instituições especializadas em formação? Quais? Quais os critérios de selecção destas instituições? Quem toma estas decisões?

8.2. Quais os níveis de qualificação alvo destas acções de formação (encarregados, chefes de secção e chefes de equipa; profissionais de produção [saber quais]; praticantes/aprendizes [saber quais])?

8.3. 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)?

8.4. Quais os critérios privilegiados 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?

8.5. Qual tem sido o grau de adesão dos trabalhadores a estas iniciativas?

8.6. Tem noção da duração mínima e máxima aproximada destas acções? Ocorrem mais frequentemente em horário laboral e/ou pós-laboral?

8.7. E quanto aos conteúdos da formação? Que tipo de conteúdos é que são ministrados (formação profissional de conteúdo prático, técnico, metodológico, teórico, comportamental/relacional; formações gerais escolares)?

8.8. 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)]?

8.9. A formação que ministram aos trabalhadores dá origem a algum diploma? Qual a sua validade e reconhecimento interno e externo?

8.10. A empresa costuma organizar acções de acompanhamento da formação? De que tipo (acções de motivação; de sensibilização; de integração; de esclarecimento, etc.)? Em que momentos?

8.11. 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?

9. Relativamente à concepção da formação dirigida aos operacionais:

9.1. Como se costumam elaborar os programas das acções 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.)?

9.2. Quem são os seus responsáveis? Quem é que intervém na sua concepção? Quais as pessoas, instituições ou empresas envolvidas neste processo de concepção da formação?

9.3. Qual o grau de influência e de participação dos trabalhadores na definição dos conteúdos de formação?

9.4. Quem são os formadores (internos; externos)? Quais as suas qualificações (fornecedor de equipamento; monitores internos; técnicos especializados em formação e/ou áreas específicas; etc.)?

10. Como caracteriza o grau de motivação, de envolvimento e de participação dos trabalhadores na formação?

11. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara na área da formação (relativas a orçamentos, estruturas físicas de formação, concepção da formação, formadores, características dos próprios formandos, etc.)?

12. Quais as principais vantagens e inconvenientes com que empresa se confronta no domínio da formação dos trabalhadores?

13. Qual a relação entre as práticas de formação e a gestão dos RH nos seguintes domínios:

13.1. recrutamento e selecção de pessoal?

13.2. mobilidade interna funcional (entre postos de trabalho, entre secções/unidades orgânicas)?

13.3. promoções e gestão de carreiras?

13.4. política salarial?

13.5. afastamento e/ou despedimento de trabalhadores?

13.6. práticas de informação e comunicação?

14. Quem são os trabalhadores operacionais chave da empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções mais importantes/estratégicas/decisivas para a prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?

15. Quem são os trabalhadores operacionais secundários da empresa, ou seja, aqueles que desempenham os papéis/as funções facilmente substituíveis e menos importantes na prossecução dos objectivos da empresa (categorias profissionais; profissões)?

16. Estes trabalhadores são alvo de práticas de formação diferenciadas? Em que domínios? De que forma? Exemplifique-me.

16. Em termos de balanço global, qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida?

16.1. Qual o contributo da formação para a realização do projecto da empresa?

16.2. E concretamente, para a concretização das mudanças organizacionais que se têm vindo a implementar na empresa?

ANEXO 5.L

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS RESPONSÁVEIS POR PROJECTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

NOTA INTRODUTÓRIA:

- Apresentação individual e institucional
- Apresentação do estudo

I. CARACTERIZAÇÃO DOS PROJECTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. Em que é que consiste (descrição do projecto)?
2. Quais as razões que presidiram ao desenvolvimento deste projecto (motivos/ necessidades a que responde)?
3. Quem desencadeou a necessidade de desenvolvimento deste projecto?
4. Quem é que concebeu o projecto?
5. Como é que foi concebido (métodos utilizados)?
6. Qual o seu grau de envolvimento no projecto?
7. Em que fase de implementação se encontra o projecto?
8. Que instrumentos estão a ser utilizados no desenvolvimento do projecto (procedimentos e modos de implementação)?
9. Que resultados se pretendem atingir com o desenvolvimento do projecto?
10. Quem são os indivíduos directamente afectados pelo projecto (em termos dos seus desempenhos/funções)?

10.1. Estes encontram-se directamente envolvidos no desenvolvimento do projecto?

10.2. Que medidas foram implementadas no sentido de incentivar o envolvimento dos indivíduos directamente afectados pelo projecto (motivação, informação, participação activa em todas/em determinadas fases)?

10.3. Estes trabalhadores são alvo de práticas de gestão de RH diferenciadas, nomeadamente no domínio da formação? De que forma? Exemplifique-me.

10.4. Indique-me o nome de alguns destes trabalhadores e as secções a que pertencem (explicar a necessidade de identificar profissionais para entrevistar).

11. Quem não é directamente afectado pelo projecto (nos seus desempenhos/ funções) é ou foi de alguma forma envolvido no seu processo de desenvolvimento (motivação, informação, participação activa [modalidades] e não participação)?

11.1. Indique-me o nome de alguns dos trabalhadores não directamente envolvidos no processo e as secções a que pertencem (explicar a necessidade de identificar profissionais para entrevistar).

12. Quais as razões que explicam a escolha deste tipo de envolvimento diferenciado (processos e critérios de selecção)?

13. Existem ou existiram comportamentos de resistência ao processo? Da parte de quem (secções, departamentos, funções, profissionais – idade, escolaridade, qualificação, antiguidade, sexo, funções)?

14. Qual o grau de motivação dos trabalhadores para o projecto? Que formas assume esta motivação (pedir exemplificações)?

15. Qual o papel das chefias directas e dos encarregados no desenvolvimento do projecto? Que tipo de actividades têm ficado a seu cargo?

<p style="text-align: center;">II. IMPACTES ORGANIZACIONAIS E OCUPACIONAIS DO PROJECTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL</p>

16. Qual a relação deste projecto com o sistema técnico da empresa (tipo de tecnologia utilizada; processo produtivo; objectivos de racionalização; produtos produzidos)?
17. Qual a relação deste projecto com a organização do trabalho na área da produção, manutenção e chefia (logística interna, organização dos postos de trabalho e desempenhos, reestruturação, criação, fusão e desaparecimento de postos de trabalho)? Em que postos de trabalho? Porquê?
18. Quais as consequências/impactes do projecto ao nível competências requeridas? São diferentes das competências já existentes?
19. O projecto de mudança organizacional é/foi acompanhado por medidas de formação? De que tipo? Com que objectivos? Destinadas a quem?
20. O desenvolvimento do projecto teve implicações no domínio da gestão dos RH, nomeadamente ao nível:
- 20.1. do recrutamento e selecção de pessoal?
 - 20.2. da mobilidade interna funcional (entre postos de trabalho, entre secções/unidades orgânicas)?
 - 20.3. das promoções e gestão de carreiras?
 - 20.4. da política salarial?
 - 20.5. do afastamento e/ou despedimento de trabalhadores?
 - 20.6. das práticas de informação e comunicação?
 - 20.7. de avaliação do desempenho dos trabalhadores?
21. Durante a implementação do projecto de mudança têm vindo a ser desenvolvidas actividades de acompanhamento, tais como discussões de reflexão, análise de problemas? Quem participa nestas actividades? Quais são os seus objectivos?
22. O projecto de mudança organizacional é acompanhado de medidas de avaliação? De que tipo? Com que objectivos?

<p style="text-align: center;">III. CONTRIBUTOS DO PROJECTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA</p>

23. Como se enquadra o projecto de mudança organizacional no historial da empresa?

24. Quais os contributos do projecto para a prossecução dos objectivos a curto, médio e longo prazos da empresa (integração de objectivos e contributos gerais)?

25. Como se enquadra o projecto de mudança organizacional na estratégia da empresa (integração na estratégia)?

26. Como se integra o projecto de mudança organizacional com outros projectos em curso, já introduzidos ou previstos para a empresa (integração no processo de desenvolvimento da empresa)?

ANEXO 5.M

FICHA RESUMO DE CONTACTO

Empresa: _____ Data do contacto: ___/___/___

Morada: _____

Telef. _____ Data actual: ___/___/___

Local da entrevista: _____

Entrevistado: _____

Cargo ocupado: _____

Escolaridade: _____

Antiguidade: _____

1. Síntese da informação obtida para cada questão colocada

Questão	Informação

2. Outros pontos interessantes neste contacto

3. Que novas hipóteses foram sugeridas?

4. Onde se deverá centrar mais as questões em outros contactos posteriores?

5. Percepções/preocupações/observações

ANEXO 5.N

GRELHA DE OBSERVAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
(por secção/célula – unidade funcional)

SECÇÃO/CÉLULA: _____

1.ORGANIZAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO	
2.TIPO DE TRABALHO PREDOMINANTE	
3.TIPO DE EQUIPAMENTO PREDOMINANTE	
4.OCUPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO	
5. TIPO DE PRODUÇÃO PREDOMINANTE	
6.TRABALHADORES COM FUNÇÕES ESTRATÉGICAS OU CRÍTICAS	
7.TRABALHADORES COM FUNÇÕES SECUNDÁRIAS E SUBSTITUÍVEIS	

Listagem de itens e códigos para preenchimento da grelha

0. Secções

- Identificação de cada uma das células/secções produtivas incluindo as secções de manutenção e conservação.

1. Organização dos postos de trabalho

- [1.1] Cadeia/linha
- [1.2] Em grupo/em equipe
- [1.3] Trabalho isolado/independente
- [1.4] Outro. Qual?

2. Tipo de trabalho predominante

- [2.1] Automatizado
- [2.2.] Semi-automatizado
- [2.3] Mecanizado
- [2.4] Mecânico-manual
- [2.5] Manual
- [2.6] Outro. Qual?

3. Tipo de equipamento predominante

3.1. Identificação do tipo equipamento

3.2. Definir o seu grau de automatização

- [3.2.1] Máquinas ferramentas de comando numérico
- [3.2.2] Robots
- [3.2.3] Componentes robotizados
- [3.2.4] Veículos auto-guiados (VAG)
- [3.2.5] Centros de maquinagem
- [3.2.6] Outro. Qual?

4. Ocupação dos postos de trabalho pelos trabalhadores

- [4.1] Sempre o mesmo posto de trabalho
- [4.2] Postos de trabalho semelhantes dentro do mesmo sector/secção
- [4.3] Postos de trabalho diferenciados dentro do mesmo sector/secção
- [4.4] Postos de trabalho semelhantes entre sectores/secções diferentes. Identifique-as
- [4.5] Postos de trabalho semelhantes entre sectores/secções diferentes. Identifique-as
- [4.6] Outro. Qual?

5. Tipo de produção predominante

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| [5.1.1] Unitária ou protótipos | [5.2.1] Lote/ <i>stock</i> |
| [5.1.2] Grandes séries | [5.2.2] Encomenda cliente interno |
| [5.1.3] Pequenas séries | [5.2.3] Encomenda cliente externo |
| [5.1.4] Outro. Qual? | [5.2.4] Outro. Qual? |

6. Identificar os trabalhadores (categorias profissionais ou profissões) que desempenham os papéis e as funções mais importantes/estratégicas/decisivas para a prossecução dos objectivos da empresa e para os quais lhes sejam exigidos maiores conhecimentos e capacidades.

7. Identificar os trabalhadores (categorias profissionais ou profissões) que desempenham os papéis e as funções secundárias no seu contributo para a prossecução dos objectivos da empresa e para os quais lhes sejam exigidos menores conhecimentos e capacidades.

ANEXO 5.O

GRELHA DE OBSERVAÇÃO DO CONTEÚDO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO

Considera-se que o conteúdo da actividade de trabalho se define por compósito de opções relativas a quatro eixos analíticos:

- o eixo técnico-organizacional;
- o eixo sujeito;
- o eixo relacional;
- o eixo condições materiais de exercício do trabalho.

Aborda-se de seguida o desdobramento de cada um destes eixos analíticos em dimensões, as quais serão por sua vez decompostas em subdimensões, estas operacionalizadas em indicadores que nos permitem dar conta das especificidades do conteúdo da actividade de trabalho nos dois domínios de tarefas em análise.

I. Eixo técnico-organizacional

A. Contexto da actividade de trabalho observada no seio do processo produtivo das empresas

a) Domínio de tarefas objecto de estudo

Do ponto de vista das actividades materiais, corresponde ao conceito de operação unitária. Este é definido como um domínio da actividade de trabalho onde se processam mudanças significativas de estado nos “inputs” produtivo e não a uma descrição das tarefas ou de postos de trabalho. Do ponto de vista cognitivo, ao considerar-se que o conhecimento é um reflexo da realidade objectiva na perspectiva de Hoc (in Malglaive, 1995, p. 144), faz-se equivaler o conceito de operação unitária ao de domínio de tarefas definido “pelo conjunto estruturado de objectos, de descritores de propriedades destes objectos, de operações sobre eles, e que dizem respeito às tarefas objectivamente realizáveis neste conjunto em função dos objectos que contém, das suas propriedades e das limitações que estas propriedades constituem” aos quais correspondem sistemas de representação e tratamento próprios (Malglaive, 1995, p. 144).

b) Localização do domínio de tarefas na cadeia operatória do processo produtivo

O conceito de cadeia operatória ou cadeia de fabricação é definido como um processo técnico constituído por fases ou etapas, as quais se subdividem em sequências de operações¹ (Balfet in Balfet, 1991 (dir.)), concretizadas em acções que se traduzem em gestos, onde se mobilizam meios materiais (ex: máquinas, ferramentas., etc) e cognitivos (saberes).

c) Unidade funcional

Integração funcional dos domínios de tarefas em análise na globalidade da cadeia operatória do processo produtivo.

d) Cadeia operatória do domínio de tarefas

d.1) Descrição global da cadeia operatória a montante e a jusante do domínio de tarefas;

d.2) Lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória processo produtivo.

Definido enquanto actividade central (actividade significativa e crítica na cadeia operatória da fábrica, relativamente aos seus impactos nos resultados finais e na missão da empresa) ou actividade secundária (actividade que não constitui o cerne do processo de transformação e que, eventualmente, pode ser subcontratada).

e) Organização do trabalho

Modalidade de desempenho da actividade de trabalho: desenvolvido de forma isolada; desenvolvido em linha; desenvolvido em equipa.

B. Actividade de trabalho

a) Conteúdo da actividade de trabalho

a.1) Descrição da actividade de trabalho;

Conjunto de actividades de trabalho características do domínio de tarefas.

a.1.1) Descrição genérica da actividade de trabalho;

a.1.2) Discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho.

a.2) Tipo de actividades desempenhadas;

a.2.1) Actividades principais;

Definidas enquanto operações específicas e centrais no desempenho laboral: estudo e interpretação (desenhos, planos e fichas técnicas, ...); preparação do trabalho (de matérias-

¹ Nesta perspectiva de orientação antropológica, as operações são consideradas a unidade de base da acção técnica e os gestos técnicos ou elementares (também designados de átomo técnico) uma acção que é executada sem interrupção no seio de uma operação (Balfet, 1991 (dir.)). Porém, o nosso estudo da actividade de trabalho limita-se ao nível analítico das fases ou etapas da cadeia operatória e respectivas operações, não se aprofundando na análise o nível dos gestos.

primas, de componentes, do equipamento – máquinas e ferramentas; afinação² e regulação³ do equipamento e aferição do EIM (equipamento de inspeção e medida); execução; controlo da execução;

a.2.2) Actividades auxiliares;

Definidas como operações não constitutivas do núcleo central específico do desempenho laboral: manutenção preventiva (lubrificação, limpeza, correcção de desvios); manutenção curativa.

b) Natureza das acções técnicas de trabalho desempenhadas

Consideram-se dois grandes tipos de acções: as acções materiais, definidas enquanto práticas concretas relativas “ao mundo de tudo o que é” (prática); as acções simbólicas, definidas como as práticas mentais relativas “ao mundo de tudo o que é conhecido”, a um “mundo concebido” através de um sistema linguagem-representação. Conjunto de concepções desde que sejam expressas, enunciadas e formalizadas numa qualquer linguagem (teoria) (Malglaive, 1995, p. 39-46).

c) Tipo de sequência das acções técnicas de trabalho desempenhadas

Definidas enquanto actividades sucessivas (desenvolvidas numa única sequência e convergentes para um subproduto intermédio ou final ou produto final - ex.: actividades de montagem) ou actividades paralelas (decorrem em simultâneo e de forma divergente conduzindo a um subproduto intermédio ou final ou produto final).

d) Cadência de trabalho

Consideram-se três tipos de cadências de trabalho: imposta pela máquina; concedida ou pré-definidas normativamente em ordem de trabalho; definida pelo trabalhador.

e) Constrangimentos do ritmo de trabalho

Refere-se às exigências de intervenções em termos do ritmo de trabalho: muito rápidas; rápidas; moderadas; lentas; de acordo com o ritmo do trabalhador; de acordo com o comportamento do produto em curso de fabrico.

f) Tipo de intervenção

f.1) Frequência da intervenção;

² Por afinação do equipamento entende-se as operações de preparação mecânica e manual de máquinas e de ferramentas (designadamente, prensas, mandriladoras, fresadoras, buris). No domínio da tecnologia mecânica é designada de *set up* mecânico.

³ Por regulação entendemos o cálculo e a introdução de parâmetros nos equipamentos automatizados – fundamentalmente CNC – os quais são inseridos após uma montagem mecânica das ferramentas na máquina. No domínio da tecnologia mecânica é designada de *set up* informático.

A intervenção pode ser efectuada: em cada ciclo⁴; sempre que necessário (ex.: intervenção é desencadeada face a um factor que obstaculiza o prosseguimento do fluxo produtivo);

f.2) Variabilidade da intervenção;

Consideram-se dois tipos de intervenções: intervenções estereotipadas, em que se desenvolvem gestos e actividades semelhantes ou iguais durante uma parte significativa de um dia normal de trabalho; intervenções diversificadas, quando se desenvolvem gestos e actividades semelhantes e diferentes durante uma parte significativa do dia normal de trabalho;

f.3) Objectivo da intervenção.

A intervenção pode ser direccionada para: o subproduto ou produto, quando a actividade de trabalho recai directamente sobre o subproduto ou produto, sendo o mesmo o elemento central da actividade do trabalhador; a máquina, nos casos em que a actividade de trabalho se desencadeia directamente sobre o equipamento, sendo a máquina o elemento central da actividade do trabalhador.

g) Finalidade da actividade de trabalho

g.1) Objectivo da actividade;

Definido enquanto contribuição específica da actividade para o produto final: obtenção de um subproduto intermédio, quando o trabalhador realiza parte de uma actividade mais ampla terminada por outrem; obtenção de um subproduto final, nos casos em que o trabalhador desenvolve um conjunto de actividades em que obtém um subproduto final, o qual não sofre mais nenhum processo de transformação antes de ser integrado no produto final; obtenção de um produto final, em que o trabalhador desenvolve a actividade completa de trabalho, desde o princípio ao fim.

g.2) Padrões de qualidade do desempenho.

Consideram-se três tipos de padrões: rigorosos e exactos; com tolerâncias estritas; com tolerâncias alargadas (valores aproximados).

⁴ Por ciclo entendemos o conjunto das tarefas que constituem o núcleo central da actividade de trabalho e são desenvolvidas de forma sequencial e repetida durante um dia normal de trabalho.

C. Equipamento técnico

a) Tipo de equipamento

a.1.1) Máquinas: máquinas de tipo convencional (universal⁵/especializada⁶); máquina semi-automática⁷ (universal⁸/ especializada⁹); máquina automatizada (de transferência¹⁰);

a.1.2) Ferramentas auxiliares: ferramentas não autónomas (ex. martelo, chave parafusos, chaves dinamométricas, limas, pinças, buris); ferramentas autónomas (ex. polidores, furadores, aparafusadora, rebitadoras);

a.2) Equipamento de inspecção e medida (EIM): equipamento sem regulação (calibres passa/não passa, blocos-padrão, réguas, etc.); equipamento com regulação (paquímetros, micrómetros, calibres, lâminas, etc.).

b) Tipo de intervenção no equipamento

b.1) Modos de intervenção no equipamento;

Consideram-se três modos de intervenção sobre o equipamento: a intervenção passiva ou indirecta através de actividades de vigilância e controlo; intervenção activa e directa baseada numa interacção concreta e mediata com o equipamento; intervenção à distância através de actividades exercidas em painéis de comandos informáticos;

b.2) Continuidade da intervenção no equipamento;

A continuidade da intervenção no equipamento pode ser ininterrupta (em que a continuidade só é interrompida quando é emitido um sinal informativo – sonoro, visual, etc. – do equipamento ou produto, ou quando surge um imprevisto ou perturbação-chave); ou estar sujeita a paragens obrigatórias e necessárias ou ainda a paragens possíveis e contingentes;

⁵ As máquinas universais, máquinas-utensílios ou máquinas flexíveis ou reversíveis caracterizam-se por terem uma capacidade de execução de um grande número diversificado de operações de acordo com o tipo de ferramentas que lhes são acopladas (Bernoux, s.d., p. 47).

⁶ As máquinas especializadas executam apenas uma operação, ainda que a possam executar em várias peças em simultâneo (Bernoux, s.d., p. 48).

⁷ As máquinas semi-automáticas asseguram a transformação da matéria de forma automática, apesar de implicarem operações humanas manuais regulares de alimentação e evacuação da mesma.

⁸ Idem nota. As máquinas universais, máquinas-utensílios ou máquinas flexíveis ou reversíveis caracterizam-se por terem uma capacidade de execução de um grande número diversificado de operações de acordo com o tipo de ferramentas que lhes são acopladas (Bernoux, s.d., p. 47).

⁹ Idem nota. As máquinas especializadas executam apenas uma operação, ainda que a possam executar em várias peças em simultâneo (Bernoux, s.d., p. 48).

¹⁰ A máquina de transferência, como a designa Bernoux, efectua uma multiplicidade de operações, para além de garantir a transferência interna das peças no seu seio ou entre máquinas de transferência, cada uma das quais se põe em marcha automaticamente quando a peça está diante dela (s.d., p. 49).

b.3) Meios de intervenção no equipamento;

Definem-se os seguintes meios de intervenção: intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas; intervenção directa manual sem o auxílio de ferramentas; intervenção por via da introdução de dados previamente definidos; intervenção por via da introdução de dados calculados pelo operador em função das especificações da máquina e do produto e respectivos ajustamentos resultantes do comportamento dos mesmos;

b.4) Precisão da intervenção sobre o equipamento;

Consideram-se três graus de precisão da intervenção: intervenção rigorosa e exacta; intervenção com tolerâncias estreitas; intervenção com valores ou acções aproximadas;

b.5) Acções técnicas sobre o equipamento.

Montagem de ferramentas; afinação de máquinas e ferramentas; regulação das máquinas; atenção e controlo no funcionamento; manutenção preventiva (lubrificação, limpeza, aprovisionamento de óleos e emulsões); manutenção curativa.

c) Meios de detecção de disfuncionamentos no equipamento

A detecção dos disfuncionamentos no equipamento pode assumir as seguintes formas de expressão: sinais abstractos, caso se trate de informação numérica e alfa-númerica veiculada pelos mostradores de painéis de comando e pelos EIM reguláveis (adaptado de Costa, Guerreiro et al, 1984, p. 29) na medida em que são sinais existentes no domínio das ideias e sem base material; sinais concretos explícitos, caso se tratem de sinais materiais manifestos e claros visíveis directamente por medições com EIM regulados (passa/não passa), níveis de óleo, defeitos visíveis impregnados no produtos, paragens automáticas de máquinas e ferramentas autónomas; sinais concretos implícitos, caso se tratem de sinais subentendidos e tácitos, não expressos claramente mas provenientes d observação do equipamento (ligados a ruídos, alteração de marcha, estados materiais e de funcionamento da máquina, etc.) (Costa, Guerreiro et al, 1984, p. 29).

D. Perturbações chave¹¹

a) Perturbações-chave do domínio de tarefas

Remete para os problemas, os disfuncionamentos ou incidentes que surgem na operação unitária e que afectam “a qualidade, a quantidade, o prazo, os custos operacionais ou os custos sociais ou condições de trabalho” (Teixeira, 1996, p. 45).

¹¹ Procura-se reter a atenção sobre as perturbações-chave que afectam a actividade de trabalho dos operacionais dos dois domínio de tarefas em análise e que, simultaneamente, exigem uma actuação da sua parte, ainda que possam não estar sob esfera de exercício autónomo.

b) Actuação face às perturbações-chave

b.1) Tipo de actuação face às perturbações-chave;

Definido enquanto acções desencadeadas no sentido de controlar e regular as perturbações-chave: acções de diagnóstico; acções de comunicação da perturbação-chave; acções de requisição da resolução da perturbação-chave; acções de participação na resolução da

b.2) Sujeitos envolvidos na resolução das perturbações-chave.

Colegas de trabalho; responsável directo; responsável/coordenador de turno; trabalhadores especialistas afectos ao domínio de tarefas pertencente a serviços de apoio ou funcionais internos – os responsáveis especialistas (ex: afinador, ferramenteiro, afiador, controlador de área, responsáveis pela produção, qualidade, engenharia); técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (ex.: técnico de manutenção, electricista, técnico de ferramentaria, responsável e/ou equipa de segurança, higiene e saúde, auditor); trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante (fornecedores) e a jusante (clientes)); trabalhador.

c) Consequências das perturbações-chave

c.1) Sobre o produto do trabalho;

Quebras de produção; quebras de qualidade do produto; encaminhamento do produto para recuperação; recuperação do produto; rejeição de peças e constituição de sucata; *stocks* em excesso ou em falta; impedimento da prossecução da actividade a jusante;

c.2) Sobre os trabalhadores.

Ausência de sanções; existência de sanções positivas ou negativas de carácter simbólico ou pecuniário; alteração da afectação dos trabalhadores aos postos de trabalho.

d) Localização das perturbações-chave na cadeia operatória

Considera-se o tipo de actividades da cadeia operatória que são afectadas pelas perturbações-chave: afectam as actividades principais; afectam as actividades auxiliares.

II. Eixo sujeito

a) Presença do trabalhador face à actividade de trabalho

A presença do trabalhador pode ser: permanente, caso se veja impossibilitado de se ausentar, com excepção de causas justificáveis e pontuais; permanente, com possibilidade de se ausentar, caso assegure a sua substituição; presença permanente, com possibilidade de se ausentar, independentemente de assegurar ou não a sua substituição; presença intermitente.

b) Áreas de exercício da autonomia

Definiram-se as seguintes áreas de exercício da autonomia: decisão face à alteração dos procedimentos (ex.: modificação da ordem das operações, ajustamento de parâmetros, rejeição de ferramentas, matérias-primas, componentes); planeamento e controlo do tempo de trabalho; responsabilidade face a erros/defeitos dos produtos ou subprodutos, matérias-primas, componentes ou peças, equipamento (máquinas, ferramentas e EIM) e face à resolução de perturbações-chave.

c) Controlo sobre o trabalho

c.1) Controlo exercido sobre o trabalhador;

Três tipos de controlo foram considerados: controlo intenso, caso a actividade esteja completamente prescrita; controlo moderado atendendo às especificações predefinidas de tal modo que admite modificações de procedimentos desde que se garanta o cumprimento dos parâmetros do produto final; discricionário, em que existe uma liberdade total no desenvolvimento da actividade de trabalho.

c.2) Tipo de controlo exercido sobre o trabalho;

O controlo exercido sobre o trabalho pode ser realizado pelos próprios trabalhadores estando-se face a uma situação de autocontrolo ou por terceiros, e neste caso a situação é de heterocontrolo.

c.3) Momento de exercício do controlo;

Reve-se os momentos de exercício do auto e heterocontrolo: inexistente; no início da cadeia operatória do domínio de tarefas; no decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas; sobre o resultado final.

c.4) Enfoques de exercício do controlo.

Reve-se os objectos sobre os quais os trabalhadores exercem algum controlo: equipamentos (máquinas, ferramentas, EIM); produto ou subproduto final ou intermédio; perturbações-chave; procedimentos, normas e regras.

d) Retro-informação acerca do trabalho

Modos de acesso à informação acerca do desempenho laboral diário: a execução do trabalho proporciona por si mesma o conhecimento dos resultados atingidos; conhecimento dos resultados por outrem (colegas de trabalho, responsável directo e indirecto); conhecimento dos resultados por canais formais de circulação e troca da informação (placares informativos, relatórios, painéis electrónicos de controlo do desempenho, etc.).

e) Conhecimento da finalidade do trabalho

O conhecimento possuído pelo trabalhador acerca do contributo da actividade de trabalho que desenvolve quer para o produto final quer para a sua utilização pelo cliente é classificado em três graus: conhece de forma precisa; tem uma ideia vaga; desconhece.

f) Requisitos necessários para o desenvolvimento da actividade de trabalho

f.1) Educação escolar: nível de escolaridade exigido para a ocupação;

f.2) Formação profissional: número de horas de formação no posto de trabalho; número de horas de formação em sala de aula;

f.2.1) Formação inicial: aquando da iniciação dos trabalhadores na actividade de trabalho;

f.2.2) Formação contínua: no decurso da trajectória profissional nas empresas.

f.3) Tempo de aprendizagem mínimo estimado no posto de trabalho na ausência de formação profissional;

Tempo definido pelas empresas para o exercício da actividade, caso não haja lugar à formação formal.

f.4) Experiência profissional.

É aferida de acordo com o tempo de permanência na ocupação: iniciante ou aprendiz; titular e experiente.

g) Categoria profissional

Refere-se à classificação profissional atribuída aos trabalhadores de acordo com as funções desempenhadas, as quais podem ser atribuídas de acordo com as categoria profissionais vigentes no CCT ou concebidas internamente pelas empresas.

h) Sexo

i) Amplitude etária dos trabalhadores

III. Eixo relacional

a) Relações entre colegas

As relações que se estabelecem entre colegas podem ser: intensas; regulares; esporádicas ou ocasionais; ausentes.

b) Relações funcionais

Sujeitos com os quais se mantêm as relações funcionais: colegas de trabalho; técnicos especializados afectos à operação unitária pertencentes a serviços de apoio ou funcionais internos (ex.: afinador, ferramenteiro, afiador, controlador de área, responsáveis pela produção, qualidade, engenharia); técnicos especializados pertencentes a serviços de apoio ou funcionais externos à unidade funcional (ex.: técnico de manutenção, mecânico, electricista,

técnico de ferramentaria); clientes internos e externos à empresa; fornecedores internos e externos às empresas.

c) Relações hierárquicas

Sujeitos com os quais se mantêm as relações hierárquicas: responsáveis directos e indirectos; responsáveis por áreas funcionais directamente afectas à operação unitária (produção, qualidade, engenharia; responsáveis não directamente afectos à operação unitária.

d) Tipos de supervisão recebida

d.1) Estilos de supervisão;

Consideraram-se dois estilos de supervisão: a supervisão orientada para o trabalho (tipo de supervisão associado ao desempenho de um trabalho fragmentado e parcelar, sob o qual é possível exercer uma actividade de controlo intensa dada a pré-definição e afectação de actividades a cada trabalhador); supervisão orientada para o trabalhador (tipo de supervisão em que a preocupação incide sobre os aspectos humanos do trabalho, procurando-se formar boas equipas de trabalho para se atingir os objectivos definidos) (Blake; Mouton, 1964).

d.2) Modalidades de exercício da supervisão.

Definem-se três modalidades de exercício da supervisão: supervisão exercida directamente sobre o trabalhador; supervisão exercida por via do acompanhamento no desenvolvimento do trabalho; supervisão exercida através da análise e verificação do resultado final.

e) Modalidades de expressão utilizadas na actividade de trabalho

Definem-se na perspectiva de Malglaive (1995) quatro modalidades de expressão: conceptual; retórica; figurativa; operativa.

f) Conteúdos da informação base da actividade de trabalho

f.1) Informação recebida;

f.1.1) Conteúdos da informação recebida;

Diz respeito à informação necessária ao desempenho da actividade de trabalho: programa diário de trabalho; instruções de trabalho ou instruções operacionais; modos operatórios; planos técnicos; desenhos; cartas de controlo; rotas de fabrico.

f.1.2) Grau de precisão da informação recebida.

Consideram-se os seguintes graus de precisão da informação recebida: informação precisa; informação indicativa; informação pouco precisa.

f.2) Informação transmitida;

f.2.1) Conteúdos da informação transmitida;

Diz respeito à informação que os trabalhadores emitem na sua actividade de trabalho: informação de controlo do trabalho realizado (número de paragens e causas, total de componentes, subprodutos, produtos para recuperação e sucata e respectivas causas, tempos mortos e respectivas causas); preenchimento de formulário com informação quantitativa e gráfica resultante do controlo estatístico do processo (periodicidade da realização do controlo dimensional, valores encontrados); informação sobre defeitos ou conformidades; folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade); registo de ferramentas danificadas e respectivas causas; registo de requisição de novas ferramentas.

f.2.2) Grau de precisão da informação transmitida.

Consideram-se os seguintes graus de precisão da informação emitida: informação precisa; informação indicativa; informação pouco precisa.

g) Modalidades de actuação face à informação

Consideraram-se quatro modalidades de actuação face à informação: utilização imediata da informação; interpretação reflectida da informação; registo da informação; produção e transmissão da informação; análise e tratamento da informação.

h) Modo de transmissão da informação

A informação pode ser transmitida de forma codificada (ex.: por via de quadros, gráficos, nomenclaturas, quotas) ou directa (percepção imediata e directa – ex.: detecção imediata de defeitos e rejeição da peça).

i) Terminologia da actividade

Inventário dos vocábulos típicos que caracterizam a actividade de trabalho.

IV. Eixo condições materiais de exercício do trabalho

a) Postura

Posição física predominante no exercício laboral: sentado; de pé.

b) Equipamento de protecção utilizado

Óculos; protectores de ouvidos (auriculares ou auscultadores); máscara; luvas; calçado de protecção; vestuário de protecção; dispositivos de segurança no equipamento.

c) Meio físico de trabalho

Caracterização do ambiente físico de trabalho relativamente a: ruído; iluminação; vibrações; temperatura ambiente; limpeza; antiguidade das instalações; pintura das instalações; possibilidade de interacção no espaço de trabalho.

d) Organização do tempo de trabalho

Horário normal, horário em turnos (rotativo ou fixo).

e) Acidentes de trabalho

Acidentes de trabalho decorrentes do exercício da actividade de trabalho desenvolvida.

f) Doenças profissionais

Doenças profissionais mais frequentes decorrentes do exercício da actividade de trabalho desenvolvida.

ANEXO 5.P

GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA AOS TRABALHADORES

1. Identificação institucional e profissional do investigador
2. Tema em análise: relações entre as mudanças na organização e formação dos trabalhadores
3. Secções/células e trabalhadores em análise: critérios de selecção
4. Garantir a independência face à empresa, à confidencialidade e ao anonimato da informação

I. TRAJECTÓRIA PROFISSIONAL

Em primeiro lugar gostava de lhe fazer algumas perguntas sobre a sua vida profissional.

I.1. Trajectória profissional externa

I. 1.1. Trajectória profissional externa anterior à entrada na empresa

1. Com que idade começou a trabalhar? _____

2. Antes de vir trabalhar para esta empresa, teve outros empregos?

Sim Quantos? _____ Não → **Passar Q. 6**

3. Destes empregos que teve, quais os dois empregos que foram mais importantes para si? _____

I. 1.1.1. SITUAÇÃO DE EMPREGO EXTERNA I

4. Em relação ao primeiro emprego mais importante que teve antes de começar a trabalhar aqui na empresa, diga-me, por favor (questionar e explorar de forma a preencher quadro):

Emprego I Sector de actividade	Profissão/ Categoria profissional (V. grelha 1)	Situação na profissão (V. grelha 2)	Conteúdo do trabalho (V. grelha 3/4)

I. 1.1.2. SITUAÇÃO DE EMPREGO EXTERNA II

5. Em relação ao outro emprego mais importante que teve antes de começar a trabalhar aqui na empresa, diga-me, por favor (questionar e explorar de forma a preencher quadro):

Emprego II Sector de actividade	Profissão/ Categoria profissional (V. grelha 1)	Situação na profissão (V. grelha 2)	Conteúdo do trabalho (V. grelha 3/4)

I. 2. Trajectória profissional interna

Agora gostava de lhe fazer algumas perguntas sobre a sua situação profissional nesta empresa

6. Há quantos anos trabalha aqui na empresa? _____
(informação prévia disponível)

7. Dentro da empresa, ao longo deste tempo de trabalho, já ocupou vários postos de trabalho e já passou por várias situações profissionais?

Sim Não → Passar Q. 11

8. Descreva-me as tarefas que foi fazendo nestas diferentes actividades _____



A partir desta 1ª abordagem, definir com o entrevistado uma primeira situação de emprego, a actual e uma outra intermédia que eleja como mais importante para serem alvo de análise

I.2.1. PRIMEIRA SITUAÇÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA

9. Nessa primeira situação de emprego, diga-me, por favor, qual era (questionar e explorar de forma a preencher o quadro):

Profissão/ categoria profissional (V. grelha 1)	Conteúdo do trabalho (V. grelha 3/4)	Exercício do trabalho (V. grelha 5)	Contrato de trabalho (V. grelha 6)	Salário base (V. grelha 7a)	Remunerações extra salário base (V. grelha 8)

I.2.2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERMÉDIA NA EMPRESA

10. Relativamente à outra situação de emprego que considera mais importante, diga-me, por favor, qual era (**questionar e explorar de forma a preencher o quadro**):

Profissão/ categoria profissional (V. grelha 1)	Conteúdo do trabalho (V. grelha 3/4)	Exercício do trabalho (V. grelha 5)	Contrato de trabalho (V. grelha 6)	Salário base (V. grelha 7a)	Remunerações extra salário base (V. grelha 8)

I.2.3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL ACTUAL NA EMPRESA

11. Relativamente à sua situação profissional actual, diga-me, por favor, qual é (**questionar e explorar de forma a preencher o quadro**):

Profissão/ categoria profissional (V. grelha 1)	Conteúdo do trabalho (V. grelha 3/4)	Exercício do trabalho (V. grelha 5)	Contrato de trabalho (V. grelha 6)	Salário base (V. grelha 7a)	Remunerações extra salário base (V. grelha 8)

12. Faz horas extraordinárias?

Sim Não

13. Quantas horas extraordinárias faz em média por semana? _____

I.3. Actividades profissionais complementares

14. Além da sua profissão principal, tem tido outro tipo de actividades complementares?

Sim, às vezes (ocasionalmente)

Sim, sempre (regularmente)

Não  **Passar Q. 18**

15. Destas actividades quais as duas que considera serem/terem sido mais importantes para si? _____

16. Em relação a cada tipo de actividade complementar, diga-me, por favor (**questionar e explorar de forma a preencher quadro**):

Actividade complementar	Sector de actividade	Situação na profissão (V. grelha 2)	Profissão/ tipo de actividade (V. grelha 9)	N.º médio de horas de trabalho por semana (V. grelha 10)
I				
II				

17. Porque é que se tem dedicado a estas actividades? _____

I.4. Trajectória de desemprego

18. Alguma vez esteve desempregado?

Sim Quantas vezes esteve desempregado? _____

Não **→ Passar Q. 21**

19. Quais foram as três situações de desemprego que o marcaram mais? _____

20. Relativamente a cada uma das situações de desemprego, diga-me, por favor qual foi (**questionar e explorar de forma a preencher o quadro**):

Situação de desemprego	Duração (V. grelha 11)	Origem do desemprego (V. grelha 12)	Razões do desemprego (V. grelha 13)
I			
II			
III			

II. TRAJECTÓRIA EDUCATIVA

21. Com que idade abandonou a escola? _____

22. Qual o grau de escolaridade que concluiu? _____
(informação prévia disponível)

23. Já frequentou cursos de formação?

Sim

Não Porque é que nunca frequentou cursos de formação? → **Passar Q. 33**

24. Estes cursos foram feitos de forma independente da empresa ou promovidos pela empresa?

. Cursos feitos independentemente da empresa **Responder Q. 25 -27**

. Cursos promovidos pela empresa **Responder Q. 28 e seguintes**

II.1. TRAJECTÓRIA FORMATIVA INDEPENDENTE DA EMPRESA

25. Quantos cursos de formação fez de forma independente da empresa? _____

26. Destes cursos, quais foram os três mais importantes para si? _____

27. Relativamente a cada um dos cursos de formação que tiveram mais importância para si, diga-me, por favor (**questionar e explorar de forma a preencher quadro**):

Cursos de formação	Designação/ tema/ título	Ano de frequência e duração	Decisão da frequência (V. grelha 14)	Razão da frequência (V. grelha 15)
I				
II				
III				

II.2. TRAJECTÓRIA FORMATIVA PROMOVIDA PELA EMPRESA

28. Para cada um dos cursos de formação realizados sob responsabilidade da empresa, diga-me, por favor (**explorar e questionar apenas sobre a iniciativa e razões de frequência**):

Cursos de formação	Designação/ tema/ título (informação prévia disponível)	Ano e duração (informação prévia disponível)	Decisão da frequência (V. grelha 14)
I			

II			
III			
IV			
V			
VI			

29. Quais as razões que o levaram a frequentar estes cursos de formação? (escolher 2 e ordenar de forma decrescente) → **MOSTRAR CARTÃO 29**

- . Por gosto e para valorização pessoal
- . Devido a mudanças na empresa (técnicas, nas tarefas, no produto, na organização do trabalho, nos métodos de trabalho, no conteúdo do trabalho)
- . Para melhorar os conhecimentos profissionais
- . Para melhorar a minha situação profissional (salário, promoção, etc.)
- . Para conseguir uma situação de emprego estável
- . Para aprender as funções que desempenho/a profissão
- . Para aprender como funciona a empresa/o produto
- . Para ter uma bolsa de formação
- . Outra(s) Qual(ais)? _____

30. Quais pensa terem sido os principais contributos da formação para si? (escolher 3 e ordenar de forma decrescente) → **MOSTRAR CARTÃO 30**

- . Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho _____
- . Melhorar a capacidade de analisar e resolver problemas _____
- . Melhorar os conhecimentos sobre a forma de organizar o seu trabalho _____
- . Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho feito na secção/célula _____
- . Melhorar os conhecimentos acerca do funcionamento da fábrica _____
- . Melhorar a capacidade para falar e discutir os problemas de trabalho _____
- . Melhorar a capacidade de se relacionar com os chefes e com os colegas de trabalho _____
- . Melhorar a situação de emprego (ex: obter um melhor salário, ser promovido) _____
- . Conseguir maior segurança/estabilidade de emprego _____

. Conseguir fazer novas tarefas _____

. Ter maior independência/autonomia no trabalho _____

31. Pensa continuar a frequentar cursos de formação?

Sim Porquê? _____

Não _____

32. Quais os contributos da formação para a empresa? (escolher 1 opção) → **MOSTRAR CARTÃO 32**

. A formação permite aumentar a produtividade e qualidade do trabalho dos trabalhadores _____

. A formação permite ter um maior conhecimento sobre a forma como trabalho de cada um afecta o resultado global da empresa _____

. A formação é apenas uma forma da empresa ter mão-de-obra formada quase sem ter gastos _____

. A formação não é bem aproveitada pela empresa que não utiliza os conhecimentos dos trabalhadores _____

. A formação não vai ao encontro das necessidades dos trabalhadores _____

Retomar aqui a entrevista para os entrevistados sem trajectória formativa

33. Qual pensa ser a melhor forma para se adquirem os conhecimentos necessários ao trabalho que tem desenvolvido? (escolher 1 opção)

. Aprendizagem no exercício da actividade de trabalho _____

. Aprendizagem por via da formação profissional _____

III. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

III. 1. Características do trabalho actual

34. Diga-me quais são as fases do processo de fabrico desta fábrica? _____

35. E aqui na sua secção/célula, quais são as fases fundamentais do trabalho? _____

36. De entre as tarefas que se fazem no interior da sua secção/célula, diga-me qual a frequência com que as executa? → **MOSTRAR CARTÃO 36 (preencher em folha anexa)**

37. Costuma desempenhar ocasionalmente outras tarefas para além destas?

Sim Quais e onde? _____

Não

38. Quando vai iniciar um trabalho como é que decide o que vai fazer? _____

39. Se tiver necessidade, que alterações pode fazer nas instruções de trabalho? _____

40. Tendo em conta as tarefas/funções que desempenha actualmente, diga-me quais as capacidades que lhe são necessárias? (escolher 5 e ordenar de forma decrescente) → **MOSTRAR CARTÃO 40**

. Capacidades para fazer tarefas simples e repetitivas _____

. Capacidades técnicas (ex: conhecimentos de hidráulica, pneumática, mecânica) _____

. Capacidade de lidar com situações novas _____

. Capacidade de interpretação e raciocínio _____

. Capacidade de liderança e comando _____

. Capacidade de comunicação, coordenação e trabalho em equipa _____

. Capacidade de trabalhar sozinho _____

. Capacidade de resolver problemas _____

. Capacidade de obediência e disciplina _____

. Capacidade de trabalhar com autonomia e de tomar iniciativas _____

. Capacidade de organização _____

. Capacidade de criticar e de reflectir _____

. Capacidade de aprender _____

. Outra(s) Qual(ais)? _____

41. Qual o grau de autonomia/independência com que realiza o seu trabalho? (escolher 1 opção)

—→ **MOSTRAR CARTÃO 41**

. Tem muito pouca independência porque nada pode dizer acerca do seu trabalho, estando os métodos estão definidos de forma pormenorizada _____

. Tem alguma independência porque toma algumas decisões acerca do seu trabalho, mas está quase tudo fora do seu controlo _____

. Tem muita independência porque decide tudo acerca do seu trabalho, tendo uma responsabilidade total sobre a forma como o faz _____

42. Até que ponto sabe como está a correr o seu trabalho? (escolher 1 opção)

. Consegue sempre saber como está a fazer o seu trabalho _____

. Nem sempre consegue saber como está a fazer o seu trabalho _____

. Nunca consegue saber como está a fazer o seu trabalho _____

43. Já sofreu algum acidente de trabalho?

Sim Qual? _____

Não

44. Sofreu ou sofre de alguma doença profissional causada pelo seu trabalho?

Sim Qual? _____

Não

III.2. Evolução do trabalho

45. O seu trabalho tem sofrido modificações (centrar nos últimos 2 anos)?

Sim Em que domínios? _____

Não —→ **Passar Q. 57**

46. Quais as causas destas modificações no seu trabalho?

. Mudanças tecnológicas (ex: introdução ou melhoria de máquinas e ferramentas) _____

. Mudanças no tipo de organização do trabalho (ex: alterações na organização posto de trabalho, alterações no modo de executar o trabalho, modificações no *lay-out*) _____

. Alterações nas exigências do produto produzido _____

. Alterações nas exigências do processo produtivo _____

. Alterações nos modos de funcionamento da secção/célula (ex. alterações das chefias,

criação de secções/células) _____

. Outra(s) Qual(ais)? _____

47. Tem/Teve dificuldades em executar as novas tarefas?

Sim Não → **Passar Q. 49**

48. Que tipo de dificuldades é que tem/teve?

. Falta de conhecimentos _____

. Dificuldades de utilização dos equipamentos de trabalho (máquinas, ferramentas) _____

. Dificuldades de relacionamento com os chefes _____

. Dificuldades de relacionamento com os colegas de trabalho _____

. Estou/estava cansado de mudanças _____

. Desinteresse pelo novo trabalho _____

. Outra(s) Qual(ais)? _____

49. Estas novas tarefas exigem-lhe/exigiram-lhe novos conhecimentos?

Sim Quais? _____ Não Porquê? _____

50. Acha que precisa/precisava de formação para fazer as novas tarefas?

Sim Em que áreas? _____ Não Porquê? _____

51. Gosta mais deste trabalho ou do que fazia anteriormente?

Gostava mais do trabalho que fazia anteriormente

Gosto mais deste trabalho

É-me indiferente

Porquê? _____

Comparando as tarefas que faz actualmente com as que fazia anteriormente, diga-me, por favor:

52. As tarefas agora são:

. Mais complicadas . Mais simples . Iguais

53. E são:

. Mais diversificadas . Menos diversificadas . Iguais

54. O ritmo com que faz o seu trabalho actualmente é:

. Maior . Menor . Igual

55. O grau de independência/autonomia que lhe é exigido actualmente no seu trabalho:

. Aumentou . Diminuiu . Igual

56. O grau de responsabilidade com que faz as suas tarefas actualmente é:

. Maior . Menor . Igual

III.3. Aprendizagem

57. Como é que adquiriu os conhecimentos necessários para desempenhar as suas actividades aqui na empresa? **→ MOSTRAR CARTÃO 57 (escolher 3 e ordenar de forma decrescente)**

. Fui aprendendo ao resolver problemas _____

. Fui aprendendo ao fazer serviços noutras fábricas (pertencentes ou não ao grupo) _____

. Aprendi com colegas de trabalho mais experientes _____

. Aprendi com os chefes _____

. Aprendi com a colaboração de toda a equipa _____

. Fui aprendendo ao ocupar vários postos de trabalho _____

. Aprendi na escola _____

. Aprendi pelos cursos de formação _____

. Fui aprendendo ao ensinar outros trabalhadores _____

58. Acha que tem vindo a aprender no seu trabalho?

Sim O que é que tem vindo a aprender? Não Porquê? _____

59. Dedicar algum do seu tempo de trabalho a ensinar outros colegas?

Sim Quais colegas? _____ Não **→ Passar Q. 61**

60. E o que é que lhes ensina? _____

Agora, gostava de lhe fazer um conjunto de perguntas sobre o seu dia-a-dia de trabalho.

61. No seu dia-a-dia de trabalho, com que frequência ...

. ROTINAS DE TRABALHO	Sempre	Às vezes	Nunca
61.1. experimenta novas maneiras de fazer o seu trabalho ou modifica a sua rotina de trabalho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.2. executa as suas tarefas cumprindo o que está definido nas instruções e regras? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. COOPERAÇÃO	Sempre	Às vezes	Nunca
61.3. discute com os seus colegas os problemas da sua secção/célula? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.4. discute problemas com colegas de outras secções/células? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.5. os seus chefes fazem reuniões consigo e com os seus colegas? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.6. os chefes o ajudam na execução do seu trabalho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.7. ajuda os seus colegas na execução do trabalho deles? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. AUTO-REFLEXÃO	Sempre	Às vezes	Nunca
61.8. pensa nos comportamentos que tem no seu trabalho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.9. modifica os seus comportamentos como resultado de apreciações dos chefes? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.10. fala com os seus colegas no decorrer do seu trabalho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. INFORMAÇÃO	Sempre	Às vezes	Nunca
61.11. fala com chefes quando tem dúvidas sobre assuntos menos claros? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.12. utiliza as informações disponíveis na secção/célula? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.13. tem conhecimento sobre a avaliação do seu desempenho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. PARTICIPAÇÃO	Sempre	Às vezes	Nunca
61.14. dá sugestões para se introduzirem modificações no seu trabalho? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.15. aplicam as sugestões que propôs? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.16. costuma expor as suas opiniões? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 61.17. os chefes pedem a sua opinião
quando têm de tomar decisões sobre o seu trabalho? _____
- 61.18. os chefes costumam controlar o seu trabalho? _____

III.4. Relações com perturbações¹ e com a materialidade do trabalho

62. Quais as principais perturbações, imprevistos ou problemas com que se depara no seu trabalho (mínimo 2)? _____

A partir desta primeira abordagem aferir se se tratam de perturbações relativas a erros ou falhas e preencher as questões 63 e seguintes; se se tratam de perturbações relativas a máquinas e ferramentas preencher as questões 65 e seguintes.

63. Como é que detecta os erros ou falhas no seu trabalho? _____

64. Como é que resolve os erros ou falhas?

- . Resolvo sozinho e não digo a ninguém, continuando o meu trabalho _____
- . Resolvo sozinho, mas peço conselhos aos colegas ou aos chefes _____
- . Peço aos meus colegas para me ajudarem a resolver _____
- . Chamo alguém da ferramentaria ou afinador para resolver _____
- . Comunico ao chefe e peço-lhe ajuda _____
- . Resolvo com a ajuda de alguém da ferramentaria ou o afinador
que chamo para pôr ao corrente do que se passa _____
- . Comunico ao chefe para ele resolver _____
- . Alguém vem resolver, ensinando-me como se faz para que da próxima vez
possa resolver o problema sozinho _____
- . Outra(s) Qual(ais)? _____

65. De todas as máquinas e ferramentas existentes na sua secção, com quais é que sabe trabalhar? E instrumentos de controlo dimensional?

- . Máquinas: _____
- . Ferramentas: _____
- . Controlo dimensional: _____
- _____

¹ Incluem: erros ou falhas do tipo incorrecções na programação do trabalho, engano do trabalhador; defeitos do tipo não conformidades, atrasos no abastecimento de matérias-primas/componentes; problemas do tipo avarias no equipamento ou nas ferramentas; incidentes ou imprevistos diversos,

66. Quais são os sinais através dos quais identifica que há problemas nas máquinas e ferramentas? _____

67. O que faz para resolver esses problemas nas máquinas e ferramentas?

. Resolvo sozinho e não digo a ninguém, continuando o meu trabalho _____

. Resolvo sozinho, mas peço conselhos aos colegas ou aos chefes _____

. Peço aos meus colegas para me ajudarem a resolver _____

. Chamo alguém da ferramentaria, afinação ou manutenção para resolver _____

. Comunico ao chefe e peço-lhe ajuda _____

. Resolvo com a ajuda de alguém da ferramentaria, afinação ou manutenção que chamo para pôr ao corrente do que se passa _____

. Comunico ao chefe para ele resolver _____

. Alguém vem resolver, ensinando-me como se faz para que da próxima vez possa resolver o problema sozinho _____

. Outra(s) Qual(ais)? _____

68. É costume ser chamado pelos seus colegas para resolver perturbações, erros ou falhas que surgem no trabalho deles?

Sim Não → **Passar Q. 70**

69. Como é que faz?

. Resolve a situação _____

. Ajuda a resolver a situação _____

. Ensina e ajuda a resolver a situação _____

. Outra(s) Qual(ais)? _____

70. Como é que faz o controlo da qualidade do que produz? _____

71. Quais são os principais defeitos com que se depara quando está a fazer o seu trabalho? _

72. O que faz para os corrigir? _____

73. Quais são as principais razões/causas da existência destes defeitos? _____

74. Costuma ser chamado à atenção (punido, castigado) quando surgem problemas, erros ou falhas no seu desempenho?

Sim Não

Porquê? _____

75. Sente-se pessoalmente responsável pelos resultados do seu trabalho?

Sim Não

Porquê? _____

76. Como é que lida com situações inesperadas/imprevistas? (escolher 1 opção) →
MOSTRAR CARTÃO 76

. Graças aos meus conhecimentos consigo lidar com situações imprevistas _____

. Se eu me esforçar consigo resolver a maioria dos problemas _____

. Nem sempre consigo resolver os problemas _____

. Nunca consigo resolver os problemas _____

77. Acha que aprende coisas novas a partir das perturbações, erros ou falhas?

Sim Não

Porquê? _____

IV. AUTOCONCEITO

78. Para além do seu trabalho, sente-se preparado para desempenhar outras funções?

. Sim, dentro da sua actual secção/célula Que funções? _____

. Sim, noutras secções/células Em quais e em que funções? _____

. Não Porquê? _____

79. Para que outras funções acha que podia evoluir?

. Na secção/célula: _____

. Na fábrica: _____

80. Pensa que os conhecimentos que tem são adequados às tarefas/funções que desempenha?

Sim Não

Porquê? _____

81. Pensa que está a evoluir na empresa? (escolher 1 opção)

. Sim estou a fazer progressos _____

. Não tenho a certeza se estou ou não a fazer progressos _____

. Não estou a fazer progressos _____

82. Considera-se insubstituível na sua secção/célula?

Sim Não

Porquê? _____

82. Quais são as características profissionais que os seus chefes mais apreciam em si (mínimo 2)?

V. MODELOS DE GESTÃO E SATISFAÇÃO

84. Tendo em conta a empresa, diga-me como se sente no seu interior? (escolher 1 opção)

→ **MOSTRAR CARTÃO 84**

. Não sente que pertence à empresa _____

. Pertence a esta empresa, mas isso não tem qualquer importância _____

. Pertence a esta empresa e isso é importante para si _____

85. E tendo agora em conta a secção/célula, como se sente no seu interior? (escolher 1 opção)

→ **MOSTRAR CARTÃO 85**

. Não sente que pertence a esta secção/célula _____

. Pertence a esta secção/célula, mas isso não tem qualquer importância _____

. Pertence a esta secção/célula e isso é importante para si _____

86. Como vê o seu futuro aqui na empresa? (escolher 1 opção) → **MOSTRAR CARTÃO 86**

. Pensa continuar a trabalhar aqui para sempre _____

. Pensa continuar a trabalhar aqui caso tenha uma promoção _____

. Pensa sair daqui logo que arranje um emprego melhor _____

87. Encontra algum tipo de desafio pessoal no que faz?

Sim → Que desafio(s)? _____ Não → Porquê? _____

88. O que é que mais gosta no seu trabalho? E o que menos gosta? (**centrar em aspectos intrínsecos e relacionais**)

. Aspectos positivos: _____

. Aspectos negativos: _____

89. Qual o seu horário de trabalho?

Horário normal Turno fixo Turno rotativo

90. Gosta deste horário de trabalho?

Sim Não

Porquê? _____

91. Qual a sua opinião em relação ao seu salário? (**escolher 1 opção**) → **MOSTRAR CARTÃO 91**

. O meu salário está de acordo com a minha actividade profissional _____

. O meu salário não paga o trabalho que faço _____

. Há pessoas que fazem o mesmo que eu e ganham um salário superior _____

92. Qual a sua opinião em relação à sua carreira aqui na empresa? (**escolher 1 opção**) → **MOSTRAR CARTÃO 92**

. A minha carreira acompanha a minha experiência profissional _____

. A minha carreira reconhece a minha dedicação à empresa _____

. A minha carreira é feita em função das necessidades da empresa _____

93. Qual a sua opinião em relação aos seus chefes? (escolher 1 opção) → **MOSTRAR CARTÃO 93**

- . Os meus chefes reconhecem o trabalho que faço _____
- . Os meus chefes tratam os trabalhadores todos da mesma maneira _____
- . Os meus chefes só se interessam pelos resultados da secção/célula _____

94. A forma como é tratado pelos seus chefes influencia o seu desempenho profissional? (escolher 1 opção)

- . Tem uma influência desfavorável _____
- . Não tem qualquer influência _____
- . Tem uma influência favorável _____

95. Tendo em conta os seguintes aspectos relacionados com o seu trabalho, diga, qual é o grau de satisfação que sente relativamente a cada um deles → **MOSTRAR CARTÃO 95**

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
. Higiene e segurança no trabalho			
. Relações com os colegas de trabalho			
. Relações com os chefes			
. Possibilidade de aprender			
. Liberdade no modo como faz o trabalho			
. Possibilidades de promoção			
. Variedade do trabalho			
. Grau de responsabilidade			
. Estabilidade/segurança do emprego			
. Reconhecimento da dedicação ao trabalho			
. Salário base			
. Remunerações extra salário (horas-extra, prémios)			
. Benefícios sociais (apoio ao estudos, apoio na saúde, na doença e na reforma, cantina)			

96. Qual das seguintes frases melhor caracteriza o que sente face ao seu trabalho? (escolher 1 opção) → **MOSTRAR CARTÃO 96**

- . Não tem orgulho no tipo de trabalho que faz _____
- . Tem orgulho e gosta muito do trabalho que faz _____
- . O trabalho é a experiência mais satisfatória da sua vida _____

97. Que problemas mais o preocupam na sua vida profissional? _____

VII. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

. Sexo: Masculino Feminino

. Ano de nascimento: _____

. Estado civil: Solteiro Casado/união de facto
 Viúvo Divorciado/separado

. Concelho de residência: _____

. Relativamente à sua família, gostaria que me dissesse qual é (...)?

	Nível de escolaridade (V. grelha 16)	Profissão	Situação na profissão (V. grelha 2)	Condição perante o trabalho (V. grelha 17)
Pai				
Mãe				
Cônjuge				

. Quer acrescentar alguma coisa que ache importante para a nossa conversa? _____

Empresa: _____	N.º _____
	Secção/célula: _____
Nome: _____	Perfil tipo: _____
Duração: _____	

OBS:

Q. 36. FREQUÊNCIA COM QUE FAZ AS TAREFAS QUE SE EXECUTAM NO INTERIOR DA SUA SECCÃO/CÉLULA

. MAQUINAÇÃO	Sempre	Às vezes	Nunca
. Ler os desenhos e planos técnicos para ficar a saber as especificações da peça (ex: cotas, tolerâncias, natureza dos materiais)			
. Estabelecer a sequência de trabalho, analisando as dificuldades de fabricação			
. Escolher as ferramentas a utilizar			
. Definir as cotas a controlar			
. Escolher, definir e regular os instrumentos de controlo dimensional a usar			
. Montar os dispositivos de aperto na máquina			
. Montar as ferramentas na máquina			
. Afinar e ajustar manualmente as ferramentas e as cotas			
. Afinar e ajustar as ferramentas e os parâmetros por intermédio da utilização de CNC			
. Fixar a peça a maquinar nos dispositivos de aperto (ex: grampos, mordetes, prensas)			
. Testar a afinação da máquina com a produção da primeira peça			
. Acompanhar as primeiras peças produzidas de forma a ajustar a afinação/regulação da máquina			
. Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas (ex: fresadora, mandriladora, tornos, máquinas de furar, topejadora)			
. Alimentar as máquinas com a matéria-prima			
. Alimentar as máquinas de óleos e emulsões			
. Controlar as características das peças através do controlo visual			
. Controlar as características das peças através do controlo dimensional			
. Fazer o controlo estatístico do processo (SPC)			
. Preenchimento da informação do controlo do processo de fabrico			
. Lubrificação da máquina			
. Limpeza da máquina			
. Detectar avarias nas máquinas			
. Detectar desgaste nas ferramentas			
. Limpeza da área de trabalho			

Q. 36. FREQUÊNCIA COM QUE FAZ AS TAREFAS QUE SE EXECUTAM NO INTERIOR DA SUA SECCÃO/CÉLULA

. MONTAGEM LUME	Sempre	Às vezes	Nunca
. Pegar e colocar componentes ou conjunto-base na bancada			
. Usar pedal, comando bimanual ou alavanca para fixar e para libertar o conjunto-base na bancada			
. Limpar peças com auxílio da pistola de ar comprimido			
. Lubrificar as componentes a montar (colocar massa)			
. Cravar (ex: alavanca, casquilho)			
. Apertar			
. Aparafusar com aparafusadora pneumática			
. Pressionar			
. Rebitar com rebitadora pneumática			
. Usar chaves dinamométricas			
. Usar aplicadores manuais			
. Encaixar ligações eléctricas			
. Encaixar tubagens			
. Mudar o conjunto-base para outros gabaritos disponíveis na bancada			
. Verificar valores do ar comprimido			
. Retirar o conjunto base para o tapete ou colocá-lo em contentor adequado			
. Identificar os componentes para sucata ou recuperação			
. Identificar os produtos finais para retrabalho			
. Recuperar produto ou componentes que estão a ser montados			
. Colocar etiquetas e folhetos nos produtos			
. Preencher a informação necessária ao controlo da montagem			
. Transportar o contentor com os produtos para os espaços de armazenagem			
. Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção			
. Limpeza do posto de trabalho e da área de trabalho			
. Testar o equipamento de execução de teste			
. Testar o produto de acordo com as especificações da carta de controlo			

Q. 36. FREQUÊNCIA COM QUE FAZ AS TAREFAS QUE SE EXECUTAM NO INTERIOR DA SUA SECCÃO/CÉLULA

. MONTAGEM HAME	Sempre	Às vezes	Nunca
. Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção ou OPA			
. Pegar e colocar os componentes a montar ou a ensacar na bancada			
. Encaixar ou ensacar componentes			
. Selar os sacos com auxílio de ferramenta auxiliares não autónomas			
. Colocar etiquetas			
. Embalar			
. Colocar folhetos na embalagem			
. Verificar características através da comparação de documentos			
. Controlar os parâmetros através da inspecção visual da peça durante a montagem de acordo com as respectivas especificações e registar o controlo			
. Controlar os parâmetros através da inspecção dimensional da peça durante e/ou após a montagem de acordo com as respectivas especificações e registar os valores de controlo			
. Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (apontamento de produção e plano)			
. Transportar o produto para os espaços de armazenagem			
. Limpeza do posto de trabalho e da área de trabalho			

Listagem de itens e códigos para preenchimento da entrevista

1. Categoria profissional

- (1). Titular
- (2). Ajudante/auxiliar
- (3). Aprendiz/praticante

2. Situação na profissão

- (1). Patrão (com empregados)
- (2). Trabalhador por conta própria sem empregados (isolado)
- (3). Trabalhador independente (recibo verde)
- (4). Trabalhador por conta de outrem (assalariado/empregado)
- (5). Trabalhador em empreendimento familiar não remunerado
- (6). Outra situação. Qual?

3. Nesta situação profissional, num dia de trabalho fazia (escolher 1 opção):

- (1). Só uma e sempre a mesma tarefa de uma forma monótona e repetitiva. Qual?
- (2). Várias tarefas parecidas de forma monótona e repetitiva. Quais?
- (3). Várias tarefas diferentes. Quais?

4. Num dia de trabalho ocupava (escolher 1 opção)

- (1). Sempre o mesmo posto de trabalho. Qual?
- (2). Vários postos de trabalho. Quais?

5. Exercício do trabalho:

- (1). Isolado/individual
- (2). Em linha
- (3). Em articulação/em conjunto com outro colega – equipa dual
- (4). Em equipa (alargada)

6. Contrato de trabalho

- (1). Contrato permanente/do quadro permanente/efectivo
- (2). Contrato a prazo/termo certo
- (3). Trabalho independente
- (4). Contrato de prestação de serviços
- (5). Recibos verdes
- (6). Contrato de trabalho temporário

7 a. Remuneração salarial mensal

- (1). Salário mínimo nacional
- (2). Salário de acordo com o definido para a categoria profissional no CCT
- (3). Salário inferior ao definido para a categoria profissional no CCT
- (4). Salário superior ao definido para a categoria profissional no CCT

7b. Remuneração salarial mensal

- (1). Menos de 80 contos
- (2). De 80 a 120 contos
- (3). De 121 a 160 contos
- (4). De 161 a 200 contos
- (5). 201 contos 300 contos
- (6). 301 ou mais

8. Remuneração extra-salarial mensal

- (1). Pagamento de horas extras
- (2). Prémios (de produtividade, de assiduidade, de sugestões)
- (3). Retribuição do mérito de desempenho da secção/célula
- (4). Retribuição segundo o desempenho da fábrica com participação nos resultados

(5). Benefícios sociais (ex: apoio no domínio da saúde, da doença e da reforma, apoio à prossecução dos estudos dos trabalhadores, apoio à educação dos filhos, apoio à maternidade/gravidez)

9. Emprego complementar:

- (1). Actividades agrícolas
- (2). “Biscates”. Quais?
- (3). Trabalhos feitos em casa para fora. Quais?
- (4). Outra actividade. Qual?

10. N.º médio semanal de horas trabalhadas

- (1). ≤ 5 horas
- (2). De 6 a 12 horas
- (3). De 13 a 20 horas
- (4). ≥ 21 horas

11. Duração do desemprego

- (1). Menos de um mês
- (2). De 1 a 6 meses
- (3). De 7 meses a 1 ano
- (4). Mais de um ano

12. Saída para o desemprego → Porque é que veio para o desemprego?

- (1). Fim do contrato a termo certo/incerto (temporário)
- (2). Despedi-me
- (3). Fui despedido(a)
- (4). Por mútuo acordo
- (5). Outra situação. Qual?

13. Razão de permanência no desemprego → Porque é que ficou no desemprego?

- (1). Não conseguia arranjar nenhum emprego
- (2). Não conseguia arranjar emprego que gostasse e valesse a pena
- (3). Desisti de procurar emprego
- (4). Outra situação. Qual?

14. Decisão da frequência de cursos de formação externos à empresa → Como é que decidiu ir para o curso?

- (1). Por iniciativa própria
- (2). Solicitei à empresa a sua frequência
- (3). A empresa onde trabalhava propôs-me que eu fosse frequentar o curso
- (4). A empresa onde trabalhava impôs que eu fosse frequentar o curso

15. Razões da frequência de cursos de formação independentes da empresa → Porque é que fez o curso? (escolher 2 opções, ordenando-as)

- (1). Estava desempregado
- (2). Para criar o meu próprio emprego
- (3). Devido a mudanças na empresa onde trabalhava (ex: técnicas, nas tarefas, no produto, na organização do trabalho, nos métodos de trabalho, no conteúdo do trabalho)
- (4). Para melhorar os conhecimentos profissionais
- (5). Para melhorar a minha situação profissional (ex: salário, promoção)
- (6). Para conseguir uma situação de emprego estável
- (7). Para arranjar emprego
- (8). Para ter uma bolsa de formação
- (9). Para aprender uma profissão
- (10). Para aprender como funcionava a empresa/o trabalho (formação de integração/acolhimento)

16. Nível de escolaridade

- (1). Não sabe ler e escrever
- (2). Sabe ler e escrever

- (3). Ensino primário (4º classe)
- (4). Primeiro ciclo (6º ano, ciclo preparatório ou equivalente)
- (5). Segundo ciclo (9º ano, antigo 5º ano de liceu, curso comercial, industrial, artes visuais ou equivalente)
- (6). Ensino secundário (12º ano, propedêutico, curso liceal, antigo 7º ano do liceu ou equivalente)
- (7). Ensino médio (magistério primário, educadores de infância,)
- (8). Ensino superior (bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)

17. Condição perante o trabalho

- (1). Exerce uma profissão
- (2). Ocupa-se das tarefas do lar
- (3). Desempregado
- (4). Formando
- (5). Estudante
- (6). Trabalhador-estudante

ANEXO 5.Q

GRELHA DE OBSERVAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROJECTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

<i>Itens em análise</i>	Coordenação do projecto	Responsável directo	Trabalhadores
Problema/tema em discussão			
Sensibilização			
Motivação			
Participação			
Ambiente criado			
Atitudes/Predisposições			

ANEXO 5.R

FÓRMULAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS

ÁREAS	INDICADORES	CÁLCULO
GESTÃO	Volume de negócios (€)	Vendas de mercadorias e produtos + prestação de serviços
	Volume de negócios por trabalhador (€)	Vendas de mercadorias e produtos + prestação de serviços/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Valor da produção (€)	Volume de negócios – (<i>stock</i> inicial de produtos acabados a preço de venda + <i>stock</i> final de produtos acabados a preço de venda)
	Resultados líquidos (€)	Total de proveitos – total custos – impostos
	Resultados operacionais (€)	Total de proveitos operacionais – total custos operacionais
	Autofinanciamento (cash-flow)(€)	Resultado líquidos + amortizações + provisões
	Capitais próprios (€)	Capital social + prestações suplementares + reservas + resultados transitados
	Activo total líquido (€)	Activo imobilizado líquido + activo circulante + acréscimos e diferimentos
	Fundo de maneo (€)	(Activo total – imobilizados) – passivo total a curto prazo
ECONÓMICA	Rentabilidade dos capitais próprios (%)	Resultados líquidos/ capitais próprios x 100
	Rentabilidade activo total (%)	Resultado operacional / activo total x 100
	Rentabilidade das vendas (%)	Resultados líquidos/ vendas de mercadorias e produtos x 100
FINANCEIRA	Autonomia financeira (%)	Capitais próprios/ activo total líquido x 100
	Liquidez geral	Activo circulante total / passivo total a curto prazo
	Solvabilidade	Capitais próprios/ passivo total a curto prazo
	Valor acrescentado bruto (€)	Total de proveitos operacionais – (custos de existências vendidas + custos de matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + impostos)
	Valor acrescentado bruto por trabalhador (€)	Valor acrescentado bruto / número de trabalhadores ao serviço

ANEXO 5.S

FÓRMULAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Áreas	Indicadores	Cálculo
Emprego	Evolução do efectivo (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores ao serviço [em Dezembro – em Janeiro]}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço em Janeiro}}$
Sexo	Taxa de emprego masculina (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores homens}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de emprego feminina (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores mulheres}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
Idade	Taxa de emprego por grupos etários (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores por grupo etário}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Nível etário mediano	$Li (IC) + [[n/2 - Fi ac. (IC-1)] / Fi ac. (IC)] \times ai (IC)$
	Nível etário médio	$\frac{\sum fi \times ai}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de emprego de jovens (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores menores de 25 anos de idade}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
Escolaridade	Taxa de inabilitação escolar (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores c/ escolaridade inferior ao 2º ciclo do ensino básico}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores c/ o 2º ciclo do ensino básico}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores c/ o 3º ciclo do ensino básico}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de escolaridade secundária (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores c/ o ensino secundário}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de escolaridade média e superior (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores c/ o ensino médio e superior}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
Qualificações	Taxa de emprego de dirigentes, quadros superiores e médios (%)	$\frac{\text{N.º de dirigentes, quadros superiores e médios}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de emprego de quadros intermédios (%)	$\frac{\text{N.º de quadros intermédios}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de emprego de trabalhadores altamente qualificados e qualificados (%)	$\frac{\text{N.º de trabalhadores altamente qualificados e qualificados}}{\text{N.º de trabalhadores ao serviço}}$
	Taxa de emprego dos trabalhadores semi-	$\frac{\text{N.º de trabalhadores semi-qualificados e não}}$

Áreas	Indicadores	Cálculo
	qualificados e não qualificados (%)	qualificados/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Taxa de emprego de praticantes e aprendizes (%)	N.º de praticantes e aprendizes/ N.º de trabalhadores ao serviço
Antiguidade	Taxa de emprego por níveis de antiguidade (%)	N.º de trabalhadores por nível de antiguidade/ N.º de trabalhadores ao serviço
Gestão dos RH		
Vínculos contratuais	Taxa de trabalhadores efectivos (%)	N.º de trabalhadores contratados a título permanente/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Taxa de trabalhadores contratados a termo (%)	N.º de contratados a termo certo e incerto/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Taxa dos contratos a termo por níveis de qualificação (durante o ano) (%)	N.º de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação/N.º de trabalhadores ao serviço
Movimentos dos RH	Taxa de saídas (%)	Total de saídas/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Taxa de absentismo (%)	N.º de horas de trabalho perdidas por ausência/ Potencial máximo anual (horas trabalháveis)
	Taxa de promoções (%)	N.º de trabalhadores promovidos/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Taxa de promoções por nível de qualificação (%)	N.º de promoções por nível de qualificação/ N.º total de trabalhadores promovidos
Tempo de trabalho	Taxa de trabalho suplementar (%)	Horas de trabalho suplementar/ Horas efectivamente trabalhadas
Formação profissional	Taxa de participação em acções de formação profissional (%)	N.º de trabalhadores abrangidos por acções de formação profissional/ Efectivo médio
	Taxa de participação em acções internas de formação profissional (%)	N.º de trabalhadores abrangidos por acções internas de formação profissional/ Efectivo médio
	Taxa de participação em acções externas de formação profissional (%)	N.º de trabalhadores abrangidos por acções externas de formação profissional/Efectivo médio
	Taxa de participação em acções de formação profissional por níveis de qualificações (%)	N.º de trabalhadores abrangidos por acções de formação profissional por nível de qualificação/ N.º de trabalhadores ao serviço por nível de qualificação
	Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)	N.º total de horas dispensadas em formação profissional/ N.º de trabalhadores ao serviço
	Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas de formação profissional (%)	Total de horas não trabalhadas por formação profissional /Total de horas dispensadas em formação profissional
	Quota-parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)	Total dos custos com formação profissional/ Custos com o pessoal

Áreas	Indicadores	Cálculo
Remunerações directas e indirectas	Ganho ou custo salarial directo (€)	Salário directo (salário base + subsídios e prémios regulares + subsídios e prémios irregulares + pagamentos em géneros)
	Salário base médio (€)	Salário base / Efectivo médio
	Remuneração média (€)	Ganho/ Efectivo médio
	Leque salarial líquido	Maior salário base líquido/ Menor salário base líquido
	Leque salarial interpretativo	Maior salário base líquido (após excluídos os 5% mais elevados)/ Menor salário base líquido (após excluídos os 5% mais baixos)
	Carga salarial ou quota-parte das despesas gerais com pessoal no VAB (%)	Custos c/ pessoal/ VAB
	Benefícios sociais per capita (€)	Despesas c/ acção social/ Efectivo médio
Quota-parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com o pessoal (%)	Total das despesas com acção social/Custos com o pessoal	

ANEXO 5.T

ANÁLISE MULTIVARIADA: PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DA ANÁLISE FACTORIAL DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS E DA ANÁLISE CLASSIFICATÓRIA

Os procedimentos técnicos de aplicação da análise factorial de correspondências múltiplas reflectiram quer os objectivos teóricos de comparação das relações entre processos de produção de saberes e de mobilização de competências nas duas empresas objecto de análise, quer os condicionalismos empíricos que implicaram adaptar a aplicação da técnica à configuração da informação de base – tipo, características e frequência de respostas válidas – de modo a, sem ferir o rigor estatístico necessário, encontrar os perfis diferenciadores mais coerentes subjacentes à estrutura da informação. Nesta medida foram aplicadas as seguintes etapas de tratamento:

(i) Análise factorial de correspondências múltiplas

A análise factorial processa-se a partir de tabelas de contingência que cruzam a informação relativa às variáveis seleccionadas para a análise. Estas podem assumir estatutos diferentes na análise: as variáveis activas, assumem o estatuto de variáveis teoricamente pertinentes para a definição da estrutura da informação, ou seja, para a definição da estrutura de relações latentes de cada agrupamento temático; as variáveis ilustrativas, remetem para variáveis de caracterização que permitem dispor de um enquadramento adicional à descrição da estrutura de relações latentes de cada agrupamento temático, não assumindo porém um poder diferenciador, isto é, não contribuem para a individualização dos perfis¹.

A aplicação da análise factorial de correspondências múltipla excluiu os valores das variáveis activas “sem resposta”. O objectivo foi invalidar a formação de perfis constituídos por indivíduos que não responderam a algumas das questões da entrevista por não se integrarem em determinados cenários de situações possíveis, integrando-os nos perfis mais próximos face às questões onde apresentavam resposta válida. Com esta excepção integraram-se na análise todos os casos e todas os valores das variáveis activas, independentemente da sua frequência.

¹ Em cada anexo referente às análises factoriais de correspondências múltiplas por agrupamento temático encontram-se definidas as variáveis activas no modelo.

Seleccionaram-se as 10 coordenadas factoriais mais representativas tendo como objectivo alcançar-se o máximo de inércia explicada, sem distorcer a constituição dos perfis com variações “aleatórias” de inércia de factores fracos. Trata-se de uma opção que releva de uma solução de compromisso dada a robustez da informação caracterizada por um universo pequeno com alguns indicadores de dispersão da informação.

Obtiveram-se, deste modo, as coordenadas factoriais. Definiu-se que as variáveis retidas para a análise deveriam ter um valor-teste absoluto igual ou superior a 2 (95% de grau de significância), tendo sido excluídas automaticamente todas as variáveis que não cumpriam esta condição. Deste modo, cada classe é definida pelos valores das variáveis mais significativos e a proximidade entre casos pela similitude dos valores das variáveis

(ii) Análise classificatória

As 10 coordenadas factoriais obtidas na etapa anterior constituem o ponto de partida para a classificação dos indivíduos através de um critério de agregação misto que integra uma classificação inicial por centros móveis e uma classificação hierárquica ascendente para consolidação dos perfis classificados.

Consideraram-se relevantes todos os agrupamentos “estáveis” de indivíduos, independentemente da sua dimensão

(iii) Análise de descrição dos grupos

Com o objectivo de se definir o número de agrupamentos que se pretendem reter efectuou-se uma partição do dendrograma de classificação após a verificação das melhores partições automáticas, estas definidas como aquelas que estabelecem os maiores níveis de diferenciação inter-grupos. Entre estas, escolheram-se, como já referido, aquelas que, para além da pertinência estatística, detinham igualmente pertinência sociológica. Nos dendrogramas anexados apenas se encontra representada a partição em classes seleccionada pela sua pertinência analítica².

Selecionou-se, para cada grupo de indivíduos da partição escolhida, os valores das variáveis mais representativos, segundo um critério estatístico de sobre-representação a partir do valor-teste. Este critério estatístico mede o desvio entre o valor da variável no grupo e o valor da variável no conjunto do universo, ponderado pelo número total de indivíduos. A partir do valor-teste definem-se os valores das variáveis que mais contribuem para a constituição dos grupos, isto é, quanto maior for o valor-teste maior o peso deste valor da variável no grupo comparativamente com a respectiva presença no universo. Procedeu-se a

² V. ponto 2 dos anexos 8.A

uma ordenação decrescente das valores das variáveis segundo o valor-teste e seleccionou-se as mais consistentes para a caracterização do perfil.

Esta sequência de técnicas permitiu evidenciar os perfis que mais se diferenciam entre si no conjunto dos indivíduos em análise.

ANEXO 5.U

**INQUÉRITO SOBRE PROGRAMAS NACIONAIS E COMUNITÁRIOS DE APOIO À INDÚSTRIA DE
1990 – 2000**

ANO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA						
ÁREAS DE APLICAÇÃO						
OBJECTIVOS						

PROGRAMAS NACIONAIS E COMUNITÁRIOS DE APOIO À INDÚSTRIA DE 1990 – 2000 (cont.)

ANO	1996	1997	1998	1999	2000
DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA					
ÁREAS DE APLICAÇÃO					
OBJECTIVOS					

ANEXO 5.V

INQUÉRITO SOBRE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA NO GRUPO MULTINACIONAL

No âmbito dos trabalhos de doutoramento em Sociologia Industrial que venho desenvolvendo nomeadamente na Vossa empresa, este pequeno questionário destina-se a enquadrar as actividades produtivas da empresa no seio do grupo empresarial, tendo como referência os anos de 1998, 1999 e 2000.

As respostas são absolutamente confidenciais, tendo unicamente objectivos académicos.

Muito grata pela sua colaboração.

I. VOLUME DE NEGÓCIOS

1. Indique o **volume de negócios** da empresa e a sua **importância relativa no volume total de negócios do grupo**

	1998	1999	2000
Volume de negócios (contos)			
Importância relativa do volume de negócios da empresa portuguesa no total do grupo (%)			

II. POSIÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

2. Das seguintes afirmações, qual(ais) a(s) que melhor caracteriza(m) a **posição da empresa no mercado**

	1998	1999	2000
. Tem quota estabilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. É líder no mercado nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Integra o conjunto de empresas líderes no mercado nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. É líder no mercado internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Integra o número de empresas líderes no mercado internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Sofre uma forte concorrência e instabilidade causada por empresas nacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Sofre uma forte concorrência e instabilidade causada por empresas internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. DESTINO DA PRODUÇÃO

3. Indique a importância relativa dos **mercados-alvo** da empresa (%)

	1998	1999	2000
Produção total da empresa para o mercado externo (%)			
Produção total da empresa para o mercado interno (%)			
	100%	100%	100%

4. Taxa de exportação¹=

1998	1999	2000
_____ %	_____ %	_____ %

IV. INPUTS (MATÉRIAS-PRIMAS E SUBSIDIÁRIAS E EQUIPAMENTOS)

5. Origem das **matérias-primas e subsidiárias** utilizadas na fabricação

	1998	1999	2000
Volume de matérias-primas e subsidiárias nacionais (%)			
Volume de matérias-primas e subsidiárias importadas (%)			
	100%	100%	100%

6. Intensidade das importações de matérias-primas e subsidiárias²=

1998	1999	2000
_____ %	_____ %	_____ %
100%	100%	100%

7. **Origem dos equipamentos (máquinas e ferramentas)** actualmente utilizados na fabricação

. Volume dos equipamentos (máquinas e ferramentas) **nacionais** _____ %
 . Volume dos equipamentos (máquinas e ferramentas) **importados** _____ %
 100%

¹ Taxa de exportação = Exportações (em contos) / Vendas totais da empresa (em contos)

² Intensidade das importações = Importação de matérias-primas e subsidiárias (em contos) / Compras totais de matérias-primas e subsidiárias (em contos)

VI. RELAÇÃO DA EMPRESA COM O GRUPO EMPRESARIAL

8. Relações comerciais com empresas do grupo

	1998	1999	2000
Produção total da empresa portuguesa vendida a outras empresas do grupo (%)			
Volume de <i>inputs</i> totais que a empresa portuguesa compra a outras empresas do grupo (%)			

9. Qual(ais) das seguintes frases corresponde(m) à realidade da empresa portuguesa no seio do grupo empresarial?

. A produção da empresa portuguesa representa

a produção de produto(s) único(s) para o grupo

→ PASSE PARA A QUESTÃO 10

. A produção da empresa portuguesa representa a produção de produto(s) comum(ns) e igualmente

fabricado(s) por outras empresas do grupo

→ Indique a importância relativa da produção nacional na produção total do grupo: _____%

10. Das seguintes formas de dependência quais é que afectam mais a sua empresa? (responda assinalando com **SIM** e **NÃO**)

	DEPENDÊNCIA FACE AO GRUPO	DEPENDÊNCIA FACE A TERCEIROS
Importação de matérias-primas e subsidiárias e componentes		
Importação de equipamento		
Importação de know-how		
Outra (s) Qual (ais)?		

11. Quais as áreas de decisão em que mais se faz sentir a imposição e a influência das directivas concebidas pela gestão estratégica e organizacional do grupo a nível internacional? (responda assinalando com **SIM** e **NÃO**)

ÁREAS DE DECISÃO	INTENSIDADE DAS DIRECTIVAS DO GRUPO		
	MUITO INTENSAS	POUCO INTENSAS	SEM QUALQUER INTENSIDADE
Planeamento das actividades			
Gestão da produção			
Organização do trabalho produtivo			
Gestão de projectos			
Fabricação			
Qualidade			
Manutenção			
Investigação e desenvolvimento			
Administrativa			
Financeira			
Comercial/marketing			
Gestão dos RH			
Gestão estratégica			

Muito obrigada.

ANEXO 5.W

INQUÉRITO SOBRE MODELOS DE GESTÃO DIRECTA

MODELOS DE GESTÃO

Com esta análise pretende-se estudar os modelos de gestão que se desenvolvem na sua empresa.

Toda a informação recolhida será tratada confidencialmente pelo que lhe solicito a maior sinceridade nas suas respostas, colaborando desta forma para o sucesso do estudo em curso. Não há neste estudo respostas certas ou erradas. Por isso responda da forma que melhor traduz o que se passa na sua empresa e a sua opinião.

As perguntas que constituem este questionário incidem sobre os processos de mudança que têm sido implementados nesta empresa. Tendo em conta estes processos, mas fundamentalmente o que se tem passado na sua secção/célula em particular, responda às questões que se seguem.

No caso de existir alguma dúvida, agradecia que a assinalasse para a podermos esclarecer.

Muito obrigada pela sua colaboração

I. Conhecimentos dos trabalhadores

1. As frases que se seguem caracterizam as exigências requeridas aos trabalhadores da produção.

Em cada rectângulo, escolha a frase que melhor define as capacidades exigidas aos trabalhadores da sua secção/célula. Assinale com **uma cruz a sua resposta para cada par de frases**

Capacidade de cumprir as tarefas definidas e prescritas	<input type="checkbox"/>	Capacidade de iniciativa, de tomar decisões e de assumir responsabilidades	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--	--------------------------

Capacidade de realizar tarefas variadas e complexas	<input type="checkbox"/>	Capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--	--------------------------

Disciplina e obediência às instruções	<input type="checkbox"/>	Capacidade de autocontrolo	<input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

Capacidade de identificar e resolver problemas	<input type="checkbox"/>	Capacidade de executar trabalhos rotineiros	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------

Capacidade de trabalho individual e isolado	<input type="checkbox"/>	Capacidade de trabalho em grupo/equipa	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--	--------------------------

Ter conhecimentos técnicos alargados à secção/célula/fábrica	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que realizam	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------

Capacidade de comunicação e de coordenação	<input type="checkbox"/>	Capacidade de execução isolada	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------------	--------------------------

Capacidade de realizar o trabalho rápida e eficazmente	<input type="checkbox"/>	Capacidade de adaptação à mudança	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	-----------------------------------	--------------------------

2. Que tipo de capacidades são imprescindíveis ao bom desempenho dos trabalhadores na sua secção/célula? Assinale com **uma cruz as 3 capacidades mais importantes**

- . Capacidade de execução de tarefas simples e repetitivas
- . Conhecimentos técnicos (ex: hidráulica, pneumática, mecânica, etc.)
- . Capacidade de lidar com situações novas
- . Capacidade de interpretação e raciocínio
- . Capacidade de liderança e comando
- . Capacidade de comunicação, coordenação e trabalho em equipa
- . Capacidade de trabalho individual

- . Capacidade de identificar e resolver problemas
- . Capacidade de obediência e disciplina
- . Capacidade de trabalhar com autonomia e de tomar iniciativas
- . Capacidade de organização
- . Capacidade crítica e de reflexão
- . Capacidade de aprendizagem

3. Procura desenvolver as capacidades que assinalou anteriormente nos trabalhadores da sua secção/célula? Porquê? Assinale com **uma cruz** a sua resposta e **justifique**

Sim porque _____ Não porque _____

4. Quando surge necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de preencher um posto de trabalho vago, qual é a prática mais comum na sua secção/célula? Assinale com **uma cruz apenas uma resposta**

- . Opta-se por mobilizar trabalhadores da sua secção/célula
- . Opta-se por mobilizar trabalhadores de outras secções/células
- . Recruta-se novos trabalhadores

5. Quando opta por recrutar novos trabalhadores, quais os critérios de recrutamento privilegiados no pedido que faz ao departamento de Recursos Humanos? Assinale com **uma cruz os 2 critérios mais importantes**

- . Conhecimentos técnicos directa e imediatamente utilizáveis, ainda que sem experiência profissional
- . Experiência profissional no domínio particular a ocupar
- . Experiência profissional lata em domínios mais alargados
- . Competências de relacionamento
- . Nível de escolaridade
- . Formação profissional
- . Outro(s) Qual(ais)? _____

6. Tem visto os seus requisitos de recrutamento satisfeitos?

Sim → PASSE PARA A PERGUNTA 7

Não → Porquê? _____

7. Indique que formação escolar e profissional deve ter um trabalhador para desempenhar correcta e eficazmente as suas funções nesta secção/célula?

Formação escolar: _____ Formação profissional: _____

8. Quais considera serem as duas principais falhas em termos das competências dos seus trabalhadores? Assinale com **uma cruz as 2 falhas mais importantes**

- . Carências ao nível da formação técnica
- . Insuficiente nível de escolaridade
- . Experiência profissional portadora de vícios de trabalho
- . Falta de experiência profissional
- . Conhecimentos desactualizados
- . Fracas competências de relacionamento
- . Falta de uma visão global do conjunto da empresa e do seu processo produtivo
- . Outra(s) Qual(ais)? _____

9. Qual a forma mais adequada para os seus trabalhadores aprenderem as competências em falta? Assinale com **uma cruz as 3 formas de aprendizagem mais importantes**

- . Aprender enquanto resolvem problemas
- . Aprender fazendo serviços externos (em outras fábricas pertencentes ou não ao grupo)
- . Aprender com colegas de trabalho mais experientes
- . Aprender com os chefes
- . Aprender com a colaboração de toda a equipa
- . Aprender ocupando vários postos de trabalho
- . Aprender por via da formação profissional
- . Aprender por via da formação escolar
- . Aprender ensinando outros trabalhadores
- . Outra(s) Qual(ais)? _____

10. Quais os domínios sobre os quais deveria incidir esta aprendizagem? Assinale com **uma cruz** a sua resposta

- . Formação para o posto de trabalho específico que ocupam
- . Formação relativa a todos os postos de trabalho e funcionamento da secção/célula onde desenvolvem a actividade
- . Formação relativa a toda a fábrica
- . Formação especializada sobre determinados assuntos → Especifique os assuntos: _____

11. Encoraja os seus trabalhadores a fazerem formação?

Sim → PASSE PARA A PERGUNTA 12

Não → Porquê?

12. Indique em que situações aconselha formação aos seus trabalhadores _____

II. Desempenho e recompensas dos trabalhadores

13. Quais são os principais problemas que afectam a sua secção/célula em termos dos Recursos Humanos? Assinale com **uma cruz os 3 problemas mais importantes**

- . Absentismo
- . Entrada e saída constante de pessoas
- . Baixa produtividade
- . Baixa qualidade no desempenho
- . Falta de motivação e desinteresse pelo trabalho
- . Resistência às mudanças que vão sendo introduzidas
- . Insuficiência de formação
- . Dificuldade de trabalhar em equipa
- . Excesso de formação
- . Dificuldades de relacionamento pessoal

- . Desobediência e indisciplina
- . Outro(s) Qual(ais)? _____

14. Com que fim procede todos os anos à avaliação do desempenho dos seus trabalhadores?

- . Para identificar e concretizar acções de formação
- . Para identificar os pontos fortes e fracos no desempenho dos trabalhadores
- . Para analisar e recompensar o desempenho individual
- . Outro(s) Qual(ais)? _____

15. A contratação de trabalho temporário é utilizada na gestão dos Recursos Humanos da sua secção/células?

Sim

Não → PASSE PARA A PERGUNTA 17

16. Das frases que se seguem, escolha as que melhor caracterizam a existência de trabalho temporário na sua empresa? Assinale com **uma cruz as 2 frases mais importantes**

- . É uma forma da empresa fazer face a picos de produção
- . É uma forma da empresa poupar dinheiro
- . É uma forma de trabalho que não permite acumular conhecimentos pela experiência profissional
- . É uma forma que cria conflitos entre os trabalhadores pelo diferente tratamento remuneratório
- . É uma forma de trabalho que não incentiva o envolvimento dos trabalhadores na empresa

17. Qual a frase que melhor caracteriza a política salarial da empresa? Assinale com **uma cruz apenas uma resposta**

- . Os salários dos trabalhadores são inferiores àquilo de que necessitam
- . Os salários dos trabalhadores são inferiores àquilo de que necessitam, sendo compensados pela existência de outro tipo de recompensas (tais como apoio no domínio da saúde e da reforma, apoio à educação, apoio à maternidade/gravidez)
- . Os salários dos trabalhadores são inferiores àquilo de que necessitam, sendo compensados pelo trabalho em horas extraordinárias ou pelo recurso a outros empregos

18. Quais as formas de recompensa que pode utilizar para compensar e reconhecer o desempenho dos trabalhadores da sua secção/célula? Assinale com **uma cruz** a sua resposta

- . Sugerir ao Director de Recursos Humanos que mude a categoria profissional do trabalhador

(continua)

- . Certificá-lo na matriz de qualificação/tabelão da formação para ocupar um ou vários postos de trabalho mais qualificados
 - . Promovê-lo à ocupação de novas funções mais qualificadas
 - . Sugerir ao Director de Recursos Humanos um aumento salarial
 - . Sugerir ao Director de Recursos Humanos outras recompensas em dinheiro
 - . Atribuir recompensas de outro tipo Quais? _____
-
-

III. Formação e gestão das unidades funcionais

Agora gostava de lhe colocar algumas questões sobre a sua formação e sobre o seu trabalho aqui na empresa

19. De entre as modalidades de formação que a seguir se indicam, diga quais as que a empresa lhe facultou? Assinale com **uma cruz as que já frequentou**

- . Estágios de formação
- . Participação em colóquios, seminários, congressos
- . Visitas ou permanência noutras fábricas no país
- . Visitas a outras fábricas associadas do grupo no estrangeiro
- . Desenvolver actividades noutras fábricas associadas do grupo no estrangeiro
- . Realização de um projecto e sua implementação
- . Formador ocasional/esporádico
- . Consultor interno para outras secções/departamento da empresa (ex: ser chamado para a dar opiniões e sugestões, a resolver problemas)
- . Grupos de resolução de problemas
- . Participação na instalação e arranque de novos equipamentos ou projectos
- . Acompanhamento de actividades adquiridas no exterior (ex. contacto com fornecedores e seu acompanhamento num projecto de alteração do equipamento)
- . Leitura de revistas profissionais ou publicações específicas
- . Frequência de formação profissional ou académica
- . Produção de manuais pedagógicos para cursos de formação interna
- . Almoços/jantares-debate
- . Conferências/reuniões internas para divulgar e trocar experiências
- . Frequência de feiras/exposições
- . Outra(s) Qual(ais)? _____

20. Quais são as competências mais importantes para exercer o seu trabalho? Assinale com **uma cruz as 3 competências mais importantes**

- . Conhecimentos teóricos
- . Conhecimentos técnicos
- . Experiência profissional
- . Capacidade de resolução dos problemas
- . Capacidade de adaptação à mudança
- . Capacidade de compreender os problemas dos trabalhadores
- . Capacidade de motivar os trabalhadores
- . Capacidade de impor disciplina e respeito
- . Capacidade de dialogar, de partilhar informação e de ouvir os subordinados
- . Capacidade de ser participativo e de delegar decisões e poder nos subordinados
- . Capacidade de ser líder e dinamizador do grupo de trabalho
- . Capacidade de intervir positivamente nos conflitos e ajudar a resolvê-los

21. De entre os seguintes factores, seleccione os que são responsáveis pelo actual desempenho da sua secção/célula? Assinale com **uma cruz os 2 mais importantes**

- . Capacidade para aceder a informação económica e técnica actualizada
- . O envolvimento em acções de investigação e desenvolvimento
- . A tecnologia usada
- . A estrutura organizativa
- . O tipo de gestão que adopta
- . O nível salarial praticado
- . A capacidade de adaptação dos trabalhadores
- . Os conhecimentos técnicos dos trabalhadores
- . A qualidade do produto
- . A organização do trabalho
- . A formação proporcionada aos trabalhadores
- . A informação que circula entre os trabalhadores
- . O relacionamento entre os trabalhadores
- . A motivação e empenhamento dos trabalhadores

22. As frases que se seguem caracterizam a influência das mudanças organizacionais nas empresas.

Numa **escala de 1 a 5, indique qual a sua opinião** em relação à influência das mudanças organizacionais na sua secção/célula, em que **1 significa que está totalmente de acordo com a frase da esquerda e 5 que está totalmente de acordo com a frase da direita.**

Melhoram a forma como se organiza o trabalho					Não altera em nada a organização de trabalho
	1	2	3	4	5

Melhoram a qualidade e a produtividade					Não tem influência nem na qualidade nem na produtividade
	1	2	3	4	5

Desorganizam as rotinas e prejudicam os resultados do desempenho					Introduzem inovação e geram um melhor ambiente
	1	2	3	4	5

Melhoram as condições de exercício do trabalho					Não alteram as condições de exercício do trabalho
	1	2	3	4	5

Contribuem para melhorar o desempenho dos trabalhadores					Contribuem para a degradação do desempenho dos trabalhadores
	1	2	3	4	5

São situações a evitar					São situações imprescindíveis
	1	2	3	4	5

Constituem uma oportunidade de aprendizagem					Constituem uma ameaça ao funcionamento rotineiro e normal da empresa
	1	2	3	4	5

23. Das duas palavras que estão em cada rectângulo, escolha apenas uma palavra para definir os valores que orientam a gestão da sua empresa. Assinale com **uma cruz a sua escolha em cada rectângulo**

Produtividade	<input type="checkbox"/>	Qualidade	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-----------	--------------------------

Trabalho em grupo	<input type="checkbox"/>	Trabalho individual	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

Estabilidade/continuidade	<input type="checkbox"/>	Inovação e crescimento	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

Desenvolvimento dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Processos e resultados	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

Liderança directiva	<input type="checkbox"/>	Liderança participativa	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

ANEXO 6.A

TIPIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS INTERNAS

A avaliação das trajectórias profissionais internas resulta de uma análise combinada entre duas perspectivas: uma abordagem sincrónica, em que se analisa cada situação profissional vivida pelos trabalhadores nas suas diferentes dimensões analíticas e para as quais se afere um índice compósito; abordagem diacrónica em que, a partir de um raciocínio comparativo entre os índices caracterizadores de cada uma das dimensões de análise, se procede à tipificação final das trajectórias profissionais dos sujeitos.

Os critérios que presidem a esta avaliação reportam aos princípios orientadores das práticas de gestão dos RH, nomeadamente em termos das regulamentações resultantes da lei do contrato de trabalho (LCT) e dos contratos colectivos de trabalho (CCT) do sector metalúrgico e metalomecânico, bem como dos modelos de organização do conteúdo da actividade de trabalho.

Segue-se a exposição das diferentes dimensões caracterizadoras de cada uma das situações profissionais que compõe as trajectórias profissionais internas e respectivos indicadores (variáveis e valores das variáveis) usados na aferição dos índices compósitos que permitiram proceder à tipificação final.

(i) Dimensão qualificação do desempenho laboral

As variáveis analisadas foram as tarefas executadas, os postos de trabalho ocupados e as modalidades de exercício do trabalho. Os valores das variáveis e seus significados em termos da trajectória profissional são os seguintes:

- Postos de trabalho ocupados

- . Vários postos de trabalho: indicia uma tendência favorável;
- . Sempre o mesmo posto de trabalho: indicia uma tendência desfavorável;

- Conteúdo das tarefas executadas

- . Várias tarefas diferentes: indicia uma tendência favorável;
- . Várias tarefas parecidas exercidas de forma repetitiva e monótona: indicia uma situação, por si só, ambivalente, a qual vai assumir uma tendência favorável ou desfavorável condicionada pela forma como se conjuga com o número de postos de trabalho ocupados e com as modalidades de exercício do trabalho;

. Uma tarefa monótona e repetitiva: indicia uma tendência desfavorável;

- Modalidades de exercício do trabalho

. Em equipa: indicia uma tendência favorável;

. Isolado: indicia uma situação, por si só, ambivalente, a qual vai assumir uma tendência favorável ou desfavorável condicionada pela forma como se conjuga com o número de postos de trabalho ocupados e com as modalidades de exercício do trabalho;

. Em linha: indicia uma tendência desfavorável.

Quadro VI. I

Tipificação da dimensão qualificação do desempenho laboral

	Conteúdo do trabalho		Modalidades de exercício do trabalho	Índice
	Tarefas executadas	Postos ocupados		
Dimensão qualificação do desempenho laboral	Uma tarefa monótona e repetitiva	Sempre o mesmo posto de trabalho ou vários postos de trabalho	Isolado ou em linha	Desqualificado
	Várias tarefas parecidas, monótonas e repetitivas	Sempre o mesmo posto de trabalho	Isolado ou em linha	
	Várias tarefas parecidas, monótonas e repetitivas	Vários postos de trabalho	Isolado, em linha ou em equipa	Não qualificado
	Várias tarefas parecidas, monótonas e repetitivas	Sempre o mesmo posto de trabalho	Em equipa	
	Várias tarefas diferentes	Vários postos de trabalho ou sempre o mesmo posto de trabalho	Isolado, em linha ou em equipa	Qualificado

(ii) Dimensão carreira

A variável analisada foi a categoria profissional. Os valores da variável e seus significados em termos de trajetória profissional são os seguintes:

. Titular de topo da hierarquia profissional: indicia uma tendência favorável, todavia pode ser sinónimo de uma situação de estagnação relativamente às possibilidades de evolução futura;

. Titular em percurso ascensional: indicia uma tendência favorável;

. Ajudante/auxiliar: indicia uma situação, por si só, ambivalente, na medida em que pode estar na origem de uma evolução para a titularidade da hierarquia profissional ou, pelo contrário, ser sinónimo de uma situação de estagnação numa categoria subalterna à do verdadeiro titular e cuja função remete sempre para uma situação de auxílio ao mesmo. De acordo com uma ou outra tendência, este valor da variável vai indiciar, respectivamente, uma tendência favorável ou desfavorável;

. Aprendiz/praticante: apesar de indiciar uma tendência de evolução, trata-se de uma categoria de partida francamente desfavorável, dado o estatuto de precariedade contratual e salarial que geralmente se lhe encontra associada.

Quadro VI. II

Tipificação da dimensão carreira

	Categoria profissional	Índice
DIMENSÃO CARREIRA	Titular do topo da hierarquia ou titular em ascensão	Titular
	Ajudante ou auxiliar	Ajudante
	Aprendiz ou praticante	Iniciado

(iii) Dimensão vínculo jurídico contratual

A variável analisada foi o contrato de trabalho. Os valores da variável e seus significados em termos de trajectória profissional são os seguintes:

- . Trabalhador permanente/efectivo: indicia uma tendência favorável;
- . Contrato a termo certo ou incerto: indicia uma tendência desfavorável;
- . Contrato de trabalho temporário: indicia uma tendência desfavorável.

Quadro VI. III

Tipificação da dimensão vínculo jurídico laboral

DIMENSÃO VÍNCULO	Contrato de trabalho	Índice
JURÍDICO LABORAL	A termo certo/incerto ou temporário	Precário
	Efectivo	Não precário

(iv) Dimensão remuneração individual

Nesta dimensão integra-se a análise relativa às remunerações directas fixas que remetem para a lógica do contrato individual e colectivo de trabalho, isto é, para o reconhecimento legal e

para-institucional resultante da aplicação do CCT e da LCT. Definem-se como um custo fixo, que, em princípio, é suportado e imputado ao produto.

As variáveis analisadas foram o salário base, os subsídios definidos no âmbito do CCT e as remunerações do trabalho suplementar. Os valores das variáveis e os seus significados em termos de trajectória profissional são os seguintes:

- Salário-base

- . Salário superior ao definido para a categoria profissional no CCT: indicia uma tendência favorável;
- . Salário de acordo com o definido para a categoria profissional no CCT: indicia uma tendência desfavorável, dado o baixo nível salarial que caracteriza o país, bem como a tendência para se remunerar acima destes mínimos contratuais decorrente da dinâmica gerada pelo mercado de trabalho;
- . Salário mínimo nacional: indicia uma tendência desfavorável.

- Subsídios vários definidos no CCT

Para além dos subsídios de Natal e de férias¹ definidos na LCT, existe um conjunto de subsídios instituídos por via da contratação colectiva:

- a) retribuição do trabalho em regime de turno², a qual varia entre 15% e 25% da retribuição de base do trabalho, respectivamente no caso da prestação de trabalho em regime de dois turnos, de que apenas um seja total ou parcialmente nocturno e no caso da prestação de trabalho em regime de três turnos, ou de dois turnos total ou parcialmente nocturnos;
- b) a retribuição do trabalho nocturno³, a qual corresponde a uma variação de 25% sobre o trabalho prestado em horário nocturno em regime de dois ou três turnos total ou parcialmente nocturnos. Saliente-se que este subsídio pode ser uma remuneração variável se for imputado à prestação de trabalho suplementar (independentemente dos seus objectivos produtivos ou formativos);

¹ Definidos nos decreto-lei 88/96 de 3-7 e decreto-lei 874/76 de 28-12 da LCT.

² Definida na cláusula 59ª do CCT. Encontra-se igualmente regulamentado na LCT, nos decreto-lei L 409/71 de 27/9 e decreto-lei 398/91 omissos em relação à retribuição.

³ Definida na cláusula 58ª do CCT. Encontra-se igualmente regulamentado na LCT, nos decreto-lei 409/71 de 27/9 e decreto-lei 348/73 e 349/73, ambos de 11/7.

c) o subsídio de refeição⁴

Saliente-se a propósito dos subsídios definidos no âmbito dos CCT que, auferir os subsídios de trabalho nocturno e/ou de turno fica condicionado à prestação de trabalho de acordo com modalidades de horário não regulares de maneira que poderão estar ausentes ou não da remuneração mensal do trabalhador. Não obstante a sua presença ou ausência na remuneração mensal tende a assumir um carácter regular que representa um acréscimo substancial ao salário base. Deste modo, em vez de remunerações variáveis, os subsídios tendem a tornar-se remunerações fixas de tal modo que se considerou:

- . Presença de subsídios definidos no CCT: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência de subsídios definidos no CCT: indicia uma tendência desfavorável;

- Remuneração de trabalho suplementar (trabalho suplementar ou horas de formação)⁵

É uma remuneração variável de carácter legal⁶. Associada à sua prestação, a empresa tem a obrigação de fornecer gratuitamente a refeição caso o trabalho suplementar se prolongue para além das 20 horas.

A remuneração do trabalho suplementar é considerada uma remuneração base na medida em que a frequência e a regularidade com que este tipo de trabalho é efectuado a transforma numa remuneração com um estatuto quase fixo mensalmente. Deste modo, considerou-se:

- . Presença de remunerações relativas a horas suplementares: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência de remunerações relativas a horas suplementares: indicia uma tendência desfavorável.

⁴ Definido na cláusula 39ª do CCT, não se encontra qualquer alusão ao mesmo na LCT. O seu valor era de €3,25 por dia em 2001 e atribuído desde que o trabalhador não incorresse num absentismo superior a uma hora do trabalho diária.

⁵ É importante atender que se trata igualmente de um sinal de reconhecimento do mérito individual: são os trabalhadores reconhecidos como tendo os melhores desempenhos dentro de cada domínio de tarefas que são convocados para este tipo de prestação, sobretudo na LUME onde tal situação se estende à formação frequentada em horário pós-laboral. Na HAME, a individualização é menos visível devido ao desenvolvimento do trabalho em equipa que implica que a requisição de trabalho suplementar se dirija ao grupo.

⁶ Definida nas cláusulas 56ª e 57ª do CCT. Encontra-se igualmente regulamentada na LCT no decreto-lei 421/83 de 2/12.

Quadro VI. IV

Tipificação da dimensão remuneração individual

DIMENSÃO REMUNERAÇÃO INDIVIDUAL	Salário-base	Subsídios diversos definidos no âmbito do CCT	Remuneração de trabalho suplementar	Índice
	Salário mínimo nacional ou salário de acordo com o definido para a categoria profissional no CCT	Ausência ou presença	Ausência ou presença	Precário
Salário superior ao definido para a categoria profissional no CCT ^a	Presença	Presença	Não precário	

^a Engloba todos os salários definidos através de intervalos de variação (v. no anexo 5.P o guião da entrevista aos trabalhadores), excluindo o nível de variação salarial mais baixo (inferior a €399,04) que se encontra incluído na categoria “salário de acordo com o definido para a categoria profissional no CCT”.

(v) Dimensão remuneração colectiva

A remuneração colectiva é uma forma de reconhecimento material colectivo discricionário que inclui as recompensas afectas ao desempenho empresarial, bem como as recompensas sociais. São formas de remuneração que remetem para a lógica do contrato individual de trabalho e, por isso, constituem um custo variável manipulável de acordo com a conjuntura empresarial. Têm subjacente o mérito individual e/ou colectivo ou as necessidades produtivas da empresa.

As variáveis analisadas foram a retribuição do desempenho, o mérito colectivo, os complementos de remuneração e os benefícios sociais. Os valores das variáveis e os seus significados em termos de trajectória profissional expõem-se a seguir.

No domínio das recompensas do desempenho empresarial, considerou-se:

- Retribuição do desempenho anual/bienal da fábrica
- . Presença: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência: indicia uma tendência desfavorável;
- Retribuição do mérito colectivo
- . Presença: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência: indicia uma tendência desfavorável.

No domínio das recompensas sociais, considerou-se:

- Benefícios sociais

Correspondem a uma forma de remuneração indirecta e variável. Isto é, apesar de se tratarem de remunerações fixas, são passíveis de gestão variável pelas direcções das empresas, na medida em que assumem um carácter facultativo. Os benefícios sociais não se encontram

definidos legalmente – nem na LCT, nem nos CCT –, remetendo para apoios decididos de forma unilateral pelas empresas nos domínios da saúde, doença, reforma, prossecução de estudos do próprio ou descendentes. Deste modo, considerou-se:

- . Presença: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência: indicia uma tendência desfavorável;
- Complementos de remuneração

Correspondem a remunerações fixas passíveis de uma gestão variável pela direcção das empresas, na medida em que assumem um carácter facultativo. Não estão definidos por nenhuma fonte do direito, nem pela LCT, nem pelo CCT. Optou-se por considerá-los como uma rubrica remuneratória autónoma, dado que do ponto de vista da gestão dos RH não são vulgarmente considerados um benefício social. Trata-se de uma remuneração com um cariz idêntico aos designados *fringe benefits* para os quadros dirigentes das empresas. Deste modo, considerou-se:

- . Presença: indicia uma tendência favorável;
- . Ausência: indicia uma tendência desfavorável.

Quadro VI. V

Tipificação da dimensão remuneração colectiva

	Recompensas do desempenho empresarial	Recompensas sociais	Índice
DIMENSÃO REMUNERAÇÃO COLECTIVA	Ausência de retribuição do desempenho empresarial e do mérito colectivo	Ausência de benefícios sociais e de complementos de remuneração	Ausência de reconhecimento
	Retribuição do desempenho empresarial anual ou bienal e ausência da retribuição do mérito colectivo	Ausência de benefícios sociais e de complementos de remuneração	Reconhecimento empresarial parcial e ausência reconhecimento social
	Ausência de retribuição do desempenho empresarial e do mérito colectivo	Benefícios sociais e ausência de complementos de remuneração	Reconhecimento social e ausência de reconhecimento empresarial
	Retribuição do desempenho empresarial anual ou bienal e ausência da retribuição do mérito colectivo	Benefícios sociais e complementos de remuneração	Reconhecimento empresarial parcial e reconhecimento social
	Retribuição do desempenho empresarial anual e do mérito colectivo	Benefícios sociais e complementos de remuneração	Reconhecimento empresarial e social

ANEXO 8.A

PERFIS FINAIS DE TRABALHADORES

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória dos perfis finais de trabalhadores foram alvo de tratamento enquanto variáveis activas os seguintes perfis parciais temáticos: conteúdos das competências técnicas; conteúdos das competências estratégicas; conteúdos das competências relacionais; aprendizagem contínua pelo desempenho laboral; aprendizagem por via das mudanças no trabalho; práticas organizacionais de aprendizagem; trajectórias profissionais internas; trajectórias profissionais externas; trajectórias formativas internas; trajectórias formativas externas; lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional; auto-conceito de desempenho laboral; avaliação da integração profissional. Retiveram-se ainda como variáveis activas: variáveis sociodemográficas: sexo; idade; antiguidade; escolaridade; variáveis organizacionais: modalidades de exercício do trabalho; tarefas executadas; postos de trabalho ocupados; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista; variáveis gestionárias: modelos de gestão; e ainda as variáveis empresa e domínio de tarefas.

2. Caracterização dos perfis de trabalhadores por classes de partição

Perfil 1

Classe 1 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 18 (30%)

Entrevistados: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Trajectória profissional interna (va)</i>	Trajectória ascensional progressiva	30,00	100,00	100,00	7,93
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	100,00	90,00	7,25
<i>Sexo (va)</i>	Masculino	38,33	100,00	78,26	6,52
<i>Modelos de gestão (va)</i>	Modelo flexível	40,00	100,00	75,00	6,30
<i>Trajectória formativa interna (va)</i>	Trajectórias formativas de inserção longa	26,67	83,33	93,75	6,23
<i>Competências relacionais (va)</i>	Competências relacionais intensas	28,33	83,33	88,24	5,90
<i>Avaliação da integração profissional (va)</i>	Avaliação positiva da integração profissional	28,33	83,33	88,24	5,90
<i>Práticas organizacionais de aprendizagem (va)</i>	Envolvimento intenso	48,33	100,00	62,07	5,38
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	100,00	60,00	5,21
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	56,25	4,89
<i>Competências técnicas (va)</i>	Competências técnicas alargadas e multivalentes	53,33	100,00	56,25	4,89
<i>Auto-conceito do desempenho laboral (va)</i>	Auto-conceito positivo baseado no potencial de saberes detidos	38,33	83,33	65,22	4,45
<i>Conteúdo das actividades de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	83,33	65,22	4,45
<i>Competências estratégicas (va)</i>	Competências estratégicas de independência, auto-controle e autonomia	51,67	94,44	54,84	4,30
<i>Exercício do trabalho actual (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	53,33	94,44	53,13	4,14
<i>Aprendizagem por via das mudanças no trabalho (va)</i>	Mudanças processuais com impactos formativos	18,33	50,00	81,82	3,66
<i>Trajectória profissional</i>	Trajectória no sector	6,67	22,22	100,00	2,50

<i>externa (va)</i>	industrial em actividades de conteúdo qualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual				
<i>Conteúdo de trabalho actual – tarefas (va)</i>	Várias tarefas diferentes	48,33	72,22	44,83	2,16
<i>Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional (va)</i>	Lógica formal e substancialista acerca da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos	38,33	61,11	47,83	2,07

Perfil 2

Classe 2 do corte do dendrograma em 4 classes
 N= 12 (20%)
 Entrevistados: 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor -teste
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	100,00	100,00	7,08
<i>Práticas organizacionais de aprendizagem (va)</i>	Envolvimento moderado	18,33	91,67	100,00	6,52
<i>Trajectória profissional interna (va)</i>	Trajectória bloqueada	15,00	75,00	100,00	5,54
<i>Modelos de gestão (va)</i>	Modelo híbrido	38,33	100,00	52,17	4,76
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	40,00	3,84
<i>Trajectória formativa interna (va)</i>	Trajectórias formativas reincidentes em áreas diversificadas	15,00	58,33	77,78	3,84
<i>Competências estratégicas (va)</i>	Competências estratégicas de independência, auto-controle e autonomia	51,67	100,00	38,71	3,72
<i>Exercício do trabalho actual (va)</i>	Isolado/individual	26,67	75,00	56,25	3,69
<i>Competências técnicas (va)</i>	Competências técnicas alargadas e multivalentes	53,33	100,00	37,50	3,60
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	37,50	3,60
<i>Avaliação da integração profissional (va)</i>	Avaliação negativa da integração profissional	35,00	83,33	47,62	3,54
<i>Aprendizagem contínua pelo desempenho laboral (va)</i>	Aprendizagem reflexiva	28,33	75,00	52,94	3,51
<i>Lógicas de aprendizagem e</i>	Lógica formal e	38,33	75,00	39,13	2,57

<i>de avaliação da formação profissional (va)</i>	substancialista acerca da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos				
<i>Competências relacionais (va)</i>	Competências relacionais escassas	46,67	83,33	35,71	2,56

Variáveis contínuas	Média na classe	Média	Desvio-padrão na classe	Desvio-padrão	Valor-teste
<i>Antiguidade</i>	8,333	5,922	4,625	3,671	2,52

Perfil 3

Classe 3 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 13 (21,6%)

Entrevistados: 12, 37, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor -teste
<i>Trajectória profissional interna (va)</i>	Trajectória não evolutiva contingente	20,00	92,31	100,00	6,72
<i>Competências técnicas (va)</i>	Competências restritas e multivalentes	16,67	76,92	100,00	5,78
<i>Competências estratégicas (va)</i>	Competências estratégicas de subordinação moderada, auto-controle e autonomia parcial	18,33	76,92	90,91	5,37
<i>Trajectória formativa interna (va)</i>	Formação de iniciação à actividade de trabalho	26,67	84,62	68,75	4,79
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de componentes	10,00	46,15	100,00	3,98
<i>Exercício do trabalho actual (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	53,33	100,00	40,63	3,82
<i>Avaliação da integração profissional (va)</i>	Avaliação ambivalente da integração profissional	36,67	84,62	50,00	3,72
<i>Competências relacionais (va)</i>	Competências relacionais moderadas	25,00	69,23	60,00	3,61
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	92,31	40,00	3,28
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de peças de reposição	6,67	30,77	100,00	2,97
<i>Conteúdo das actividades de trabalho (va)</i>	Actividades simples	25,00	61,54	53,33	2,93
<i>Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional (va)</i>	Lógica informal da aprendizagem com expectativas de valorização pessoal por via da formação	25,00	61,54	53,33	2,93

<i>Auto-conceito do desempenho laboral (va)</i>	Auto-conceito positivo centrado no desvio entre saberes detidos e utilizados	31,67	69,23	47,37	2,88
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	84,62	39,29	2,84
<i>Práticas organizacionais de aprendizagem (va)</i>	Envolvimento intenso	48,33	84,62	37,93	2,70
<i>Sexo (va)</i>	Feminino	61,67	92,31	32,43	2,37
<i>Aprendizagem contínua pelo desempenho laboral (va)</i>	Aprendizagem pela prática	53,33	84,62	34,38	2,30
<i>Conteúdo de trabalho actual – tarefas (va)</i>	Várias tarefas parecidas	40,00	69,23	37,50	2,10

Variáveis contínuas	Média na classe	Média	Desvio-padrão na classe	Desvio-padrão	Valor-teste
<i>Antiguidade</i>	3,385	5,922	2,305	3,671	-2,79

Perfil 4

Classe 4 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 17 (28,3%)

Entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 27, 28, 29, 30

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Competências estratégicas (va)</i>	Competências estratégicas ausentes	30,00	100,00	94,44	7,45
<i>Competências técnicas (va)</i>	Competências técnicas restritas e especializadas	30,00	100,00	94,44	7,45
<i>Trajectória profissional interna (va)</i>	Trajectória ascensional retardada	25,00	88,24	100,00	6,90
<i>Modelos de gestão (va)</i>	Modelo rígido	21,67	76,47	100,00	6,12
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	76,47	100,00	6,12
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	60,71	5,31
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	56,67	4,99
<i>Práticas organizacionais de aprendizagem (va)</i>	Envolvimento pontual	23,33	70,59	85,71	4,97
<i>Exercício do trabalho actual (va)</i>	Em linha	20,00	64,71	91,67	4,94
<i>Trajectória formativa interna (va)</i>	Trajectórias formativas de acolhimento rápido	31,67	76,47	68,42	4,33
<i>Lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional (va)</i>	Lógica hierárquica da aprendizagem e ausência de expectativas formativas	13,33	47,06	100,00	4,28

<i>Conteúdo de trabalho actual – tarefas (va)</i>	Só uma e sempre a mesma tarefa	11,67	41,18	100,00	3,89
<i>Práticas organizacionais de aprendizagem (va)</i>	Exclusão	10,00	29,41	83,33	2,54
<i>Sexo (va)</i>	Feminino	61,67	88,24	40,54	2,46
<i>Conteúdo de trabalho actual – postos (va)</i>	Sempre o mesmo posto	18,33	41,18	63,64	2,41
<i>Avaliação da integração profissional (va)</i>	Avaliação negativa da integração profissional	35,00	58,82	47,62	2,11
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem final	8,33	23,53	80,00	2,06

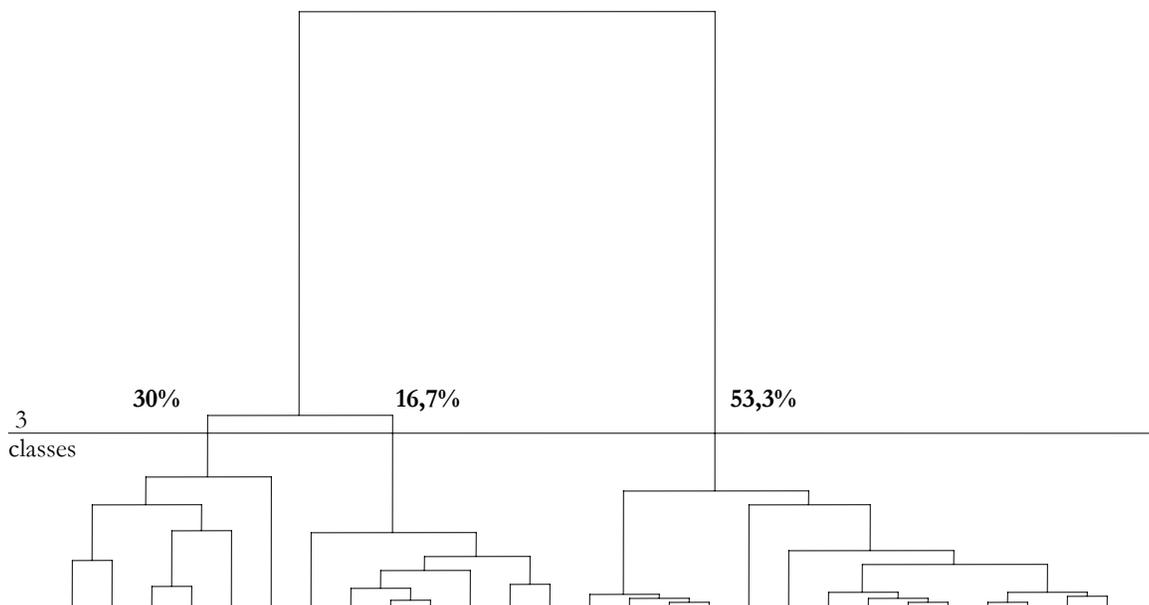
ANEXO 8.B

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das competências técnicas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: índice global da amplitude do desempenho; índices parciais do desempenho laboral por domínio de acção técnica de trabalho: índices de execução esporádico e regular, índices de controlo da execução esporádico e regular, índices de estudo e interpretação esporádico e regular, índices de preparação do trabalho esporádico e regular, índices de afinação e regulação do equipamento técnico esporádico e regular, índices de manutenção preventiva esporádico e regular; índices globais da amplitude do desempenho por domínio de acção técnica de trabalho: índice global de execução, índice global de controlo da execução, índice global de estudo e interpretação, índice global de preparação do trabalho, índice global de afinação e regulação do equipamento, índice global de manutenção preventiva; amplitude do desempenho ocasional externo ao domínio de tarefas; conhecimento sobre as fases do processo de fabrico da empresa e da unidade funcional de pertença; equipamento técnico (máquinas, ferramentas e equipamento de inspecção e medida – [EIM]) utilizado no desenvolvimento da actividade de trabalho e respectivas acções sobre o equipamentos; modos de detecção de erros e falhas no trabalho; modos de detecção e respectivos sinais indicadores de disfuncionamentos no equipamento técnico; defeitos detectados na execução do trabalho. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das competências técnicas por classes de partição

Competências técnicas restritas e especializadas

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 18 (30%)

Entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 27, 28, 29, 30

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
Ferramenta de corte e desbaste (va)	Não	36,67	100,00	81,82	6,74
Actividades de aferição do EIM (va)	Não	38,33	100,00	78,26	6,52
Sinais abstractos (va)	Não	31,67	88,89	84,21	6,02
Unidade funcional de pertença (vi)	Pré-montagem	21,67	72,22	100,00	5,92
Índice da execução quotidiana na montagem (va)	Especialização na execução	25,00	77,78	93,33	5,85
Índice da execução global na montagem (va)	Especializado	25,00	77,78	93,33	5,85
Domínio de tarefas (va)	Montagem	46,67	100,00	64,29	5,55
Empresa (va)	LUME	50,00	100,00	60,00	5,21

<i>Actividades de montagem sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	50,00	100,00	60,00	5,21
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de controlo da execução (va)</i>	Especialização no controlo	45,00	94,44	62,96	4,99
<i>Actividades de afinação sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	56,67	100,00	52,94	4,57
<i>Índice global cruzado de especialização/ multivalência das actividades de trabalho (va)</i>	Especialização	25,00	66,67	80,00	4,46
<i>Índice da execução esporádica na montagem (va)</i>	Especialização na execução	40,00	83,33	62,50	4,25
<i>Frequência dos cursos de formação promovidos pela empresa (vi)</i>	Não	11,67	38,89	100,00	3,77
<i>Actividades de limpeza e/ou lubrificação sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	46,67	83,33	53,57	3,52
<i>Modo de detecção de problemas no equipamento 2 (va)</i>	Controlo pelo tacto	10,00	33,33	100,00	3,37
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de controlo da execução (va)</i>	Especialização no controlo	20,00	50,00	75,00	3,33
<i>Índice da dedicação global na actividade de controlo da execução (va)</i>	Especializado	20,00	50,00	75,00	3,33
<i>Ferramenta de aperto ou colocação (va)</i>	Sim	63,33	94,44	44,74	3,19
<i>Ferramentas autónomas (va)</i>	Sim	25,00	55,56	66,67	3,17
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem final	8,33	27,78	100,00	2,95
<i>Defeitos detectados na execução do trabalho 1 (va)</i>	Defeitos dos componentes	26,67	55,56	62,50	2,92
<i>Trabalho suplementar (vi)</i>	Não	23,33	50,00	64,29	2,78
<i>Defeitos detectados na execução do trabalho 1 (va)</i>	Problemas no trabalho de pré-montagem	6,67	22,22	100,00	2,50
<i>Modo de detecção de problemas no equipamento 3 (va)</i>	Sinalização automática dos problemas	6,67	22,22	100,00	2,50
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalência no controlo	26,67	50,00	56,25	2,31
<i>Índice da dedicação global na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalente	26,67	50,00	56,25	2,31
<i>Actividades de aprovisionamento de óleos e emulsões sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	81,67	100,00	36,73	2,24
<i>Actividades de regulação sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	73,33	94,44	38,64	2,23
<i>Máquinas com que trabalha (va)</i>	Não	23,33	44,44	57,14	2,15
<i>Trabalha com ferramentas (va)</i>	Sim	83,33	100,00	36,00	2,06

Competências técnicas restritas e multivalentes

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 10 (16,7%)

Entrevistados: 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Trabalha com ferramentas (va)</i>	Não	16,67	90,00	90,00	5,68
<i>Índice da execução quotidiana na montagem (va)</i>	Multivalência na execução	21,67	90,00	69,23	4,91
<i>Índice da execução global na montagem (va)</i>	Multivalente	21,67	90,00	69,23	4,91
<i>Sinais concretos implícitos (va)</i>	Não	25,00	90,00	60,00	4,52
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de componentes	10,00	60,00	100,00	4,46
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de controlo da execução (va)</i>	Especialização no controlo	45,00	100,00	37,04	3,69
<i>Actividades de limpeza e/ou lubrificação sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	46,67	100,00	35,71	3,58
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	35,71	3,58
<i>Actividades de montagem sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	50,00	100,00	33,33	3,35
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	100,00	33,33	3,35
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de peças de reposição	6,67	40,00	100,00	3,33
<i>Índice da execução esporádica na montagem (va)</i>	Especialização na execução	40,00	90,00	37,50	3,22
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	70,00	46,67	3,01
<i>Actividades de afinação sobre todo o equipamento (va)</i>	Não	56,67	100,00	29,41	2,92
<i>Deteção de erros e falhas no trabalho 3 (agregação) (va)</i>	Controlo sobre as condições prévias e sobre os resultados	8,33	40,00	80,00	2,88
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalência no controlo	26,67	70,00	43,75	2,85
<i>Índice da dedicação global na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalente	26,67	70,00	43,75	2,85
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	100,00	27,03	2,60
<i>Sinais concretos explícitos (va)</i>	Sim	55,00	90,00	27,27	2,17
<i>Defeitos detectados na execução do trabalho 1 (va)</i>	Defeitos dos componentes	26,67	60,00	37,50	2,13

Competências técnicas alargadas e multivalentes

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 32 (53,3%)

Entrevistados: 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 59, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	100,00	8,50
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de controlo da execução (va)</i>	Especialização no controlo da execução	53,33	100,00	100,00	8,50
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de afinação/regulação do equipamento (va)</i>	Especialização na afinação/regulação do equipamento	53,33	100,00	100,00	8,50
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de preparação do trabalho (va)</i>	Especialização na preparação do trabalho	53,33	100,00	100,00	8,50
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de estudo e interpretação (va)</i>	Especialização no estudo e interpretação	51,67	96,88	100,00	8,10
<i>Índice da dedicação global na actividade de estudo e interpretação (va)</i>	Especializado	51,67	96,88	100,00	8,10
<i>Índice da dedicação esporádica na maquinação (va)</i>	Especialização na execução	51,67	96,88	100,00	8,10
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de estudo e interpretação (va)</i>	Especialização no estudo e interpretação	51,67	96,88	100,00	8,10
<i>Índice da dedicação esporádica na actividade de manutenção (va)</i>	Especialização na actividade de manutenção preventiva	50,00	93,75	100,00	7,76
<i>Actividades de montagem sobre todo o equipamento (va)</i>	Sim	50,00	93,75	100,00	7,76
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalência no controlo da execução	48,33	90,63	100,00	7,46
<i>Índice da dedicação global na actividade de controlo da execução (va)</i>	Multivalente	48,33	90,63	100,00	7,46
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de preparação do trabalho (va)</i>	Multivalência na preparação do trabalho	48,33	90,63	100,00	7,46
<i>Índice da dedicação global na actividade de preparação do trabalho (va)</i>	Multivalente	48,33	90,63	100,00	7,46
<i>Ferramentas de corte e desbaste</i>	Sim	46,67	87,50	100,00	7,18
<i>Índice da dedicação</i>	Multivalência na	45,00	84,38	100,00	6,92

<i>quotidiana na actividade de afinação/regulação do equipamento (va)</i>	afinação/regulação do equipamento				
<i>Índice da dedicação global na actividade de afinação/regulação do equipamento (va)</i>	Multivalente	45,00	84,38	100,00	6,92
<i>Índice da execução quotidiana na maquinação (va)</i>	Multivalência na execução	43,33	81,25	100,00	6,67
<i>Actividades de afinação sobre todo o equipamento (va)</i>	Sim	43,33	81,25	100,00	6,67
<i>Índice da execução global na maquinação (va)</i>	Multivalente	43,33	81,25	100,00	6,67
<i>Actividades de limpeza e/ou lubrificação sobre todo o equipamento (va)</i>	Sim	53,33	90,63	90,63	6,29
<i>Actividades de aferição do EIM (va)</i>	Sim	61,67	96,88	83,78	6,10
<i>EIM com regulação (va)</i>	Sim	61,67	96,88	83,78	6,10
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	71,88	100,00	5,97
<i>Sinais abstractos (va)</i>	Sim	68,33	100,00	78,05	5,80
<i>Defeitos detectados na execução do trabalho 1 (va)</i>	Defeitos da matéria-prima	45,00	78,13	92,59	5,54
<i>Índice da dedicação global na actividade de manutenção (va)</i>	Especializado	35,00	65,63	100,00	5,53
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de manutenção (va)</i>	Especialização na actividade de manutenção preventiva	35,00	65,63	100,00	5,53
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	62,50	100,00	5,31
<i>Modo de detecção de problemas no equipamento 2 (va)</i>	Controlo dimensional	46,67	78,13	89,29	5,18
<i>Detecção de erros e falhas no trabalho 2 (va)</i>	Controlo dimensional	40,00	68,75	91,67	4,83
<i>Detecção de erros e falhas no trabalho 2 (agregação) (va)</i>	Controlo abstrato-formal	40,00	68,75	91,67	4,83
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	62,50	86,96	3,98
<i>Ferramentas autónomas (va)</i>	Não	58,33	81,25	74,29	3,65
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	37,50	100,00	3,60
<i>EIM sem regulação (va)</i>	Sim	53,33	75,00	75,00	3,38

<i>Máquina semi-automática (universal/especializada) (va)</i>	Sim	18,33	34,38	100,00	3,37
<i>Índice da dedicação global na actividade de manutenção (va)</i>	Multivalente	18,33	34,38	100,00	3,37
<i>Índice da dedicação quotidiana na actividade de manutenção (va)</i>	Multivalência na actividade de manutenção preventiva	18,33	34,38	100,00	3,37
<i>Modo de detecção de problemas no equipamento 3 (va)</i>	Controlo auditivo	18,33	34,38	100,00	3,37
<i>Actividades de aprovisionamento de óleos e emulsões sobre todo o equipamento (va)</i>	Sim	18,33	34,38	100,00	3,37
<i>Ferramentas não autónomas (va)</i>	Sim	71,67	90,63	67,44	3,26
<i>Deteção de erros e falhas no trabalho 1 (va)</i>	Controlo visual	51,67	71,88	74,19	3,13
<i>Deteção de erros e falhas no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Controlo empírico	51,67	71,88	74,19	3,13
<i>Máquinas com que trabalha (va)</i>	Sim	76,67	93,75	65,22	3,11
<i>Ferramentas de reparação ou auxílio (va)</i>	Não	78,33	93,75	63,83	2,84
<i>Trabalha com ferramentas (va)</i>	Sim	83,33	96,88	62,00	2,74
<i>Índice global cruzado de especialização/multivalência a das actividades de trabalho (va)</i>	Multivalência	75,00	90,63	64,44	2,73
<i>Máquina automatizada (universal ou de transferência) (va)</i>	Não	73,33	87,50	63,64	2,38
<i>Máquina tipo convencional (va)</i>	Não	11,67	21,88	100,00	2,38
<i>Actividades de regulação sobre todo o equipamento (va)</i>	Sim	26,67	40,63	81,25	2,37
<i>Sinais concretos implícitos (va)</i>	Sim	75,00	87,50	62,22	2,10
<i>Índice da execução cruzado na maquinaria (va)</i>	Especializado	10,00	18,75	100,00	2,09
<i>Índice da execução quotidiana na maquinaria (va)</i>	Especialização na execução	10,00	18,75	100,00	2,09

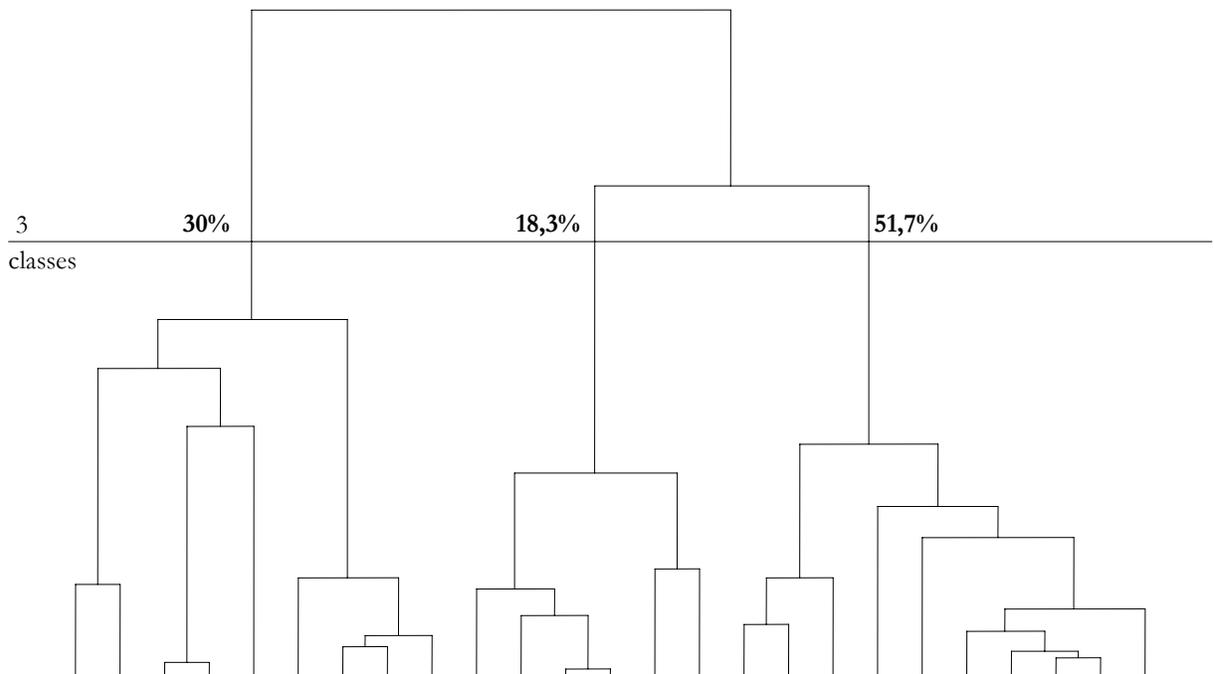
ANEXO 8.C

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das competências estratégicas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: controlo exercido pelos responsáveis directos; modalidades de exercício do controlo de qualidade; informações sobre o estado do trabalho no decurso do mesmo; medidas de correcção dos defeitos; responsabilidade pelos resultados do trabalho; forma de lidar com situações inesperadas; modos de resolução de erros ou falhas ocorridos no trabalho e resultantes de disfuncionamentos nos equipamentos técnicos. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das competências estratégicas por classes de partição

Competências estratégicas ausentes

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes N= 18 (30%) Entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 27, 28, 29, 30					
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	72,22	100,00	5,92
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	64,29	5,55
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	60,00	5,21
<i>Resolução de problemas nas máquinas e ferramentas 1(va)</i>	Comunica ao responsável directo para ele resolver	21,67	66,67	92,31	5,12
<i>Controlo exercido sobre o trabalhador (va)</i>	Intenso	18,33	55,56	90,91	4,40
<i>Modos de resolução dos problemas nas máquinas e ferramentas 1(agregação) (va)</i>	Não resolução das perturbações chave	28,33	66,67	70,59	3,93
<i>Auto-controlo (va)</i>	Não	15,00	44,44	88,89	3,66
<i>Hetero-controlo (va)</i>	Sim	15,00	44,44	88,89	3,66
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 1(agregação) (va)</i>	Não resolução das perturbações-chave	15,00	44,44	88,89	3,66
<i>Resolução de erros ou falhas no trabalho 1(va)</i>	Alguém detecta o problema e resolve-o	10,00	33,33	100,00	3,37
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem final	8,33	27,78	100,00	2,95
<i>Exercício de auto-controlo sobre o resultado final da operação unitário (va)</i>	Não	6,67	22,22	100,00	2,50
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 2(agregação) (va)</i>	Não resolução das perturbações-chave	23,33	44,44	57,14	2,15

Competências estratégicas de subordinação moderada, auto-controle e autonomia parcial

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 11 (18,3%)

Entrevistados: 36, 37, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor -teste
<i>Modos de resolução dos problemas nas máquinas e ferramentas 1 (agregação) (va)</i>	Participação sem autonomia na resolução das perturbações-chave	20,00	81,82	75,00	4,82
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Participação sem autonomia na resolução das perturbações-chave	26,67	90,91	62,50	4,75
<i>Resolução de erros ou falhas no trabalho 1 (va)</i>	Resolve sozinho mas pede conselhos aos colegas ou aos responsáveis directos	16,67	72,73	80,00	4,56
<i>Resolução de problemas nas máquinas e ferramentas 1 (va)</i>	Pede aos colegas para o ajudarem a resolver	10,00	54,55	100,00	4,28
<i>Unidade funcional de pertença (vi) Empresa (va)</i>	Montagem de componentes	10,00	54,55	100,00	4,28
<i>Resolução de problemas nas máquinas e ferramentas 2 (va)</i>	HAME	50,00	100,00	36,67	3,60
<i>Ações face a defeitos encontrados no trabalho 3 (agregação) (va)</i>	Alguém detecta o problema e resolve-o	15,00	54,55	66,67	3,24
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Determinação da causa e alerta dos colegas, responsável directo, auditor e/ou unidade funcional respectiva	11,67	45,45	71,43	2,97
<i>Resolução de erros ou falhas no trabalho 2 (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	63,64	46,67	2,74
<i>Ações face a defeitos 2 (va)</i>	Pede aos colegas para o ajudarem a resolver	25,00	63,64	46,67	2,74
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 2 (agregação) (va)</i>	Determinação da causa. Correção de anomalias e recuperação das peças.	13,33	45,45	62,50	2,69
	Participação sem autonomia na resolução das perturbações-chave	55,00	90,91	30,30	2,42

<i>Modos de resolução dos problemas nas máquinas e ferramentas 2 (agregação) (va)</i>	Não resolução das perturbações-chave	46,67	81,82	32,14	2,28
<i>Ações face a defeitos 3 (va)</i>	Determinação da causa. Alerta do responsável directo, auditor ou unidade funcional respectiva	6,67	27,27	75,00	2,11

Competências estratégicas de independência, auto-controle e autonomia

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 31 (51,7%)

Entrevistados: 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação Elevada	53,33	93,55	90,63	6,63
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	70,97	95,65	5,45
<i>Modos de resolução dos problemas nas máquinas e ferramentas 1 (agregação) (va)</i>	Autonomia na resolução das perturbações-chave	51,67	80,65	80,65	4,51
<i>Resolução de problemas nas máquinas e ferramentas 1 (va)</i>	Resolve sozinho e continua o seu trabalho	51,67	80,65	80,65	4,51
<i>Exercício de auto-controlo no decurso da cadeia operatória da operação unitária (va)</i>	Sim	73,33	96,77	68,18	4,15
<i>Modos de resolução dos problemas nas máquinas e ferramentas 2 (agregação) (va)</i>	Participação sem autonomia na resolução das perturbações-chave	33,33	58,06	90,00	4,10
<i>Resolução de erros ou falhas no trabalho 1 (va)</i>	Resolve sozinho e continua o seu trabalho	58,33	83,87	74,29	3,97
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Autonomia na resolução das perturbações-chave	58,33	83,87	74,29	3,97
<i>Controlo exercido sobre o trabalhador (va)</i>	Discrecionário	36,67	61,29	86,36	3,95

<i>Resolução de problemas nas máquinas e ferramentas 2 (va)</i>	Resolve com a ajuda de alguém da ferramentaria ou manutenção	20,00	38,71	100,00	3,72
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	38,71	100,00	3,72
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	61,29	82,61	3,60
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	54,84	85,00	3,48
<i>Exercício de auto-controlo sobre o resultado final da operação unitária (va)</i>	Sim	78,33	96,77	63,83	3,41
<i>Modos de resolução de erros ou falhas no trabalho 2 (agregação) (va)</i>	Participação sem autonomia na resolução das perturbações-chave	55,00	74,19	69,70	2,86
<i>Exercício de auto-controlo no início da cadeia operatória da operação unitária (va)</i>	Sim	73,33	90,32	63,64	2,83
<i>Frequência de cursos de formação promovidos pela empresa (vi)</i>	Sim	88,33	100,00	58,49	2,65
<i>Actividades complementares (vi)</i>	Sim, regularmente	38,33	54,84	73,91	2,48
<i>Hetero-controlo (va)</i>	Não	85,00	96,77	58,82	2,34
<i>Auto-controlo (va)</i>	Sim	85,00	96,77	58,82	2,34
<i>Ações face a defeitos 2 (va)</i>	Determinação da causa. Afinação/regulação do equipamento	15,00	25,81	88,89	2,12

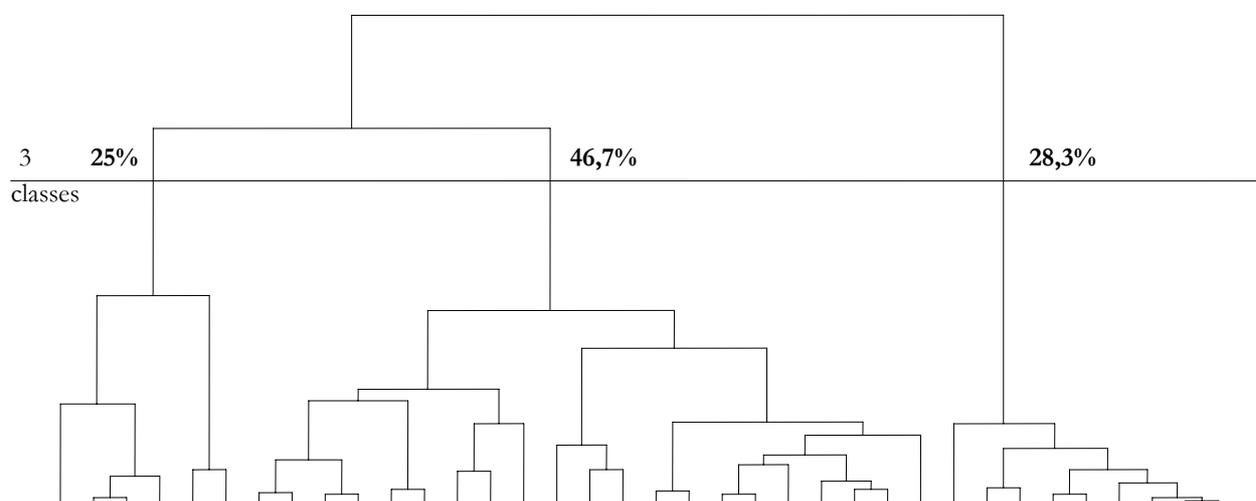
ANEXO 8.D

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das competências relacionais foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: práticas de cooperação relativas à discussão de problemas e a actividades de ensino e de entre-ajuda entre colegas de trabalho; práticas de comunicação relativas ao diálogo e utilização de informação; práticas de participação relativas à exposição de sugestões e de opiniões. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das competências relacionais por classes de partição

Competências relacionais moderadas

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 15 (25%)

Entrevistados: 1, 12, 13, 14, 15, 29, 30, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	86,67	86,67	5,89
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	53,57	4,82
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de componentes	10,00	40,00	100,00	3,72
<i>Dialogar com colegas no decurso do trabalho (va)</i>	Sempre	63,33	100,00	39,47	3,44
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de peças de reposição	8,33	26,67	80,00	2,26

Competências relacionais escassas

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 28 (46,7%)

Entrevistados: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 37, 38, 48, 50, 51, 59, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Simplicidade ou ausência de actividade de afinação/regulação do equipamento, simplicidade na execução e complexidade no controlo da execução	36,67	67,86	86,36	4,56
<i>Dialogar com colegas no decurso do trabalho (va)</i>	Às vezes	25,00	50,00	93,33	4,06
<i>Realizar sugestões para se introduzirem modificações (va)</i>	Nunca	18,33	39,29	100,00	3,84
<i>Solicitação de opiniões pelos responsáveis directos sobre modificações a operar (va)</i>	Nunca	35,00	60,71	80,95	3,71
<i>É chamado por colegas para os auxiliar na resolução de erros ou problemas (va)</i>	Não	38,33	64,29	78,26	3,66
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	75,00	70,00	3,42
<i>Exposição de opiniões (va)</i>	Nunca	15,00	32,14	100,00	3,31
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	82,14	62,16	2,83
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	35,71	83,33	2,56

<i>Discutir com colegas de outra unidade funcional (va)</i>	Nunca	56,67	75,00	61,76	2,44
<i>Exposição de opiniões</i>	Às vezes	30,00	46,43	72,22	2,33
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	35,71	76,92	2,17

Competências relacionais intensas

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 17 (28,3%)

Entrevistados: 7, 20, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento na execução e no controlo da execução	38,33	94,12	69,57	5,46
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	88,24	75,00	5,41
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	88,24	65,22	4,78
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	53,13	4,68
<i>Exposição de opiniões (va)</i>	Sempre	55,00	100,00	51,52	4,53
<i>Realizar sugestões para se introduzirem modificações (va)</i>	Sempre	48,33	94,12	55,17	4,39
<i>Utilizar as informações disponíveis (va)</i>	Sempre	36,67	76,47	59,09	3,71
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	88,24	50,00	3,56
<i>Aplicação das sugestões propostas (va)</i>	Sempre	20,00	52,94	75,00	3,51
<i>Discutir com colegas da unidade funcional de pertença (va)</i>	Sempre	41,67	76,47	52,00	3,16
<i>Solicitação de opiniões pelos responsáveis directos sobre modificações a operar (va)</i>	Sempre	36,67	70,59	54,55	3,11
<i>É chamado por colegas para os auxiliar na resolução de erros ou problemas (va)</i>	Sim	61,67	88,24	40,54	2,46
<i>Dialogar com colegas no decurso do trabalho (va)</i>	Sempre	63,33	88,24	39,47	2,31
<i>Colegas que costuma ensinar 1 (va)</i>	Colegas de trabalho que pedem ajuda	15,00	35,29	66,67	2,27

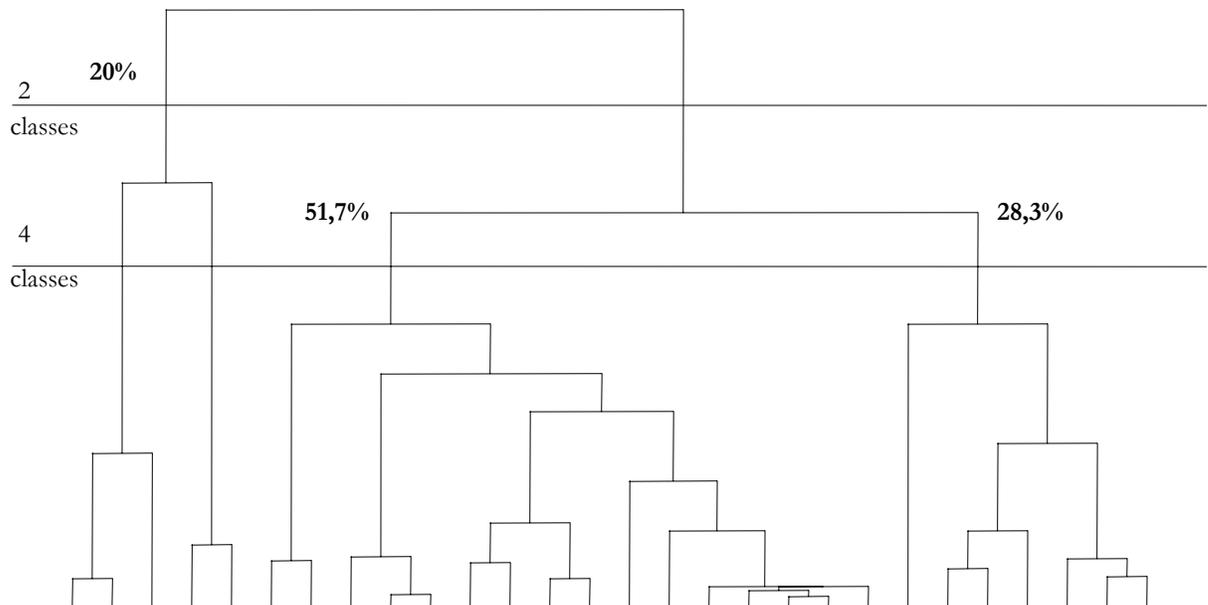
ANEXO 8.E

APRENDIZAGEM CONTÍNUA PELO DESEMPENHO LABORAL

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória da aprendizagem contínua pelo desempenho laboral foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: aprendizagem ou não pela actividade quotidiana de trabalho, conteúdo da mesma e motivos da não aprendizagem; aprendizagem ou não por via das perturbações (disfuncionamentos no equipamento e erros ou falhas imputáveis à acção dos trabalhadores ou de equipamentos), conteúdo da mesma e motivos da não aprendizagem. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização da aprendizagem contínua pelo desempenho laboral por classes de partição

Ausência de aprendizagem contínua

Classe 1 do corte do dendrograma em 2 classes

N= 12 (20%)

Entrevistados: 1, 6, 13, 14, 15, 27, 30, 33, 41, 49, 57, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Aprendizagem pelo trabalho (va)</i>	Não	18,33	91,67	100,00	6,52
<i>Motivos da não aprendizagem pelo trabalho 1 (va)</i>	O trabalho é muito repetitivo e rotineiro	15,00	75,00	100,00	5,54
<i>Aprendizagem a partir dos erros, falhas ou problemas (va)</i>	Não	5,00	25,00	100,00	2,49
<i>Razões da não aprendizagem pelas perturbações (va)</i>	O trabalho e os problemas são repetitivos	5,00	25,00	100,00	2,49

Aprendizagem pela prática

Classe 3 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 31 (51,7%)

Entrevistados: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 18, 26, 28, 29, 37, 38, 39, 42, 43, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Motivo de aprendizagem no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Saber prático	66,67	93,55	72,50	4,47
<i>Motivo de aprendizagem no trabalho 1 (va)</i>	Experiência profissional permite executar outras tarefas no seio do domínio de tarefas	28,33	51,61	94,12	4,07
<i>Aprendizagem pelo trabalho (va)</i>	Sim	81,67	100,00	63,27	3,72
<i>Razões da aprendizagem pelas perturbações 1 (agregação) (va)</i>	Aprendizagem prática	58,33	80,65	71,43	3,41
<i>Razões da aprendizagem pelas perturbações 1 (va)</i>	Aprender novas formas de fazer	41,67	61,29	76,00	2,97

Aprendizagem reflexiva

Classe 4 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 17 (28,3%)

Entrevistados: 7, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 31, 32, 34, 35, 36, 40, 44, 45

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	88,24	65,22	4,78
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	53,13	4,68
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	52,94	75,00	3,51
<i>Motivo de aprendizagem no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Saber procedimental	10,00	35,29	100,00	3,48
<i>Razões da aprendizagem pelas perturbações 1 (agregação) (va)</i>	Aprendizagem reflexiva	36,67	70,59	54,55	3,11
<i>Razões da aprendizagem pelas perturbações 1 (va)</i>	Pensar nos problemas e aprofundar os conhecimentos	18,33	47,06	72,73	3,11
<i>Motivo de aprendizagem no trabalho 1 (va)</i>	Conhecimentos sobre a razão de ser inerente a processos de execução	8,33	29,41	100,00	3,05
<i>Motivo da aprendizagem no trabalho 2 (va)</i>	Conhecimento nas áreas técnicas específicas	6,67	23,53	100,00	2,58
<i>Motivo de aprendizagem no trabalho 3 (agregação) (va)</i>	Saber procedimental	6,67	23,53	100,00	2,58
<i>Melhor forma de aquisição de conhecimentos (vi)</i>	Ambas	31,67	58,82	52,63	2,49

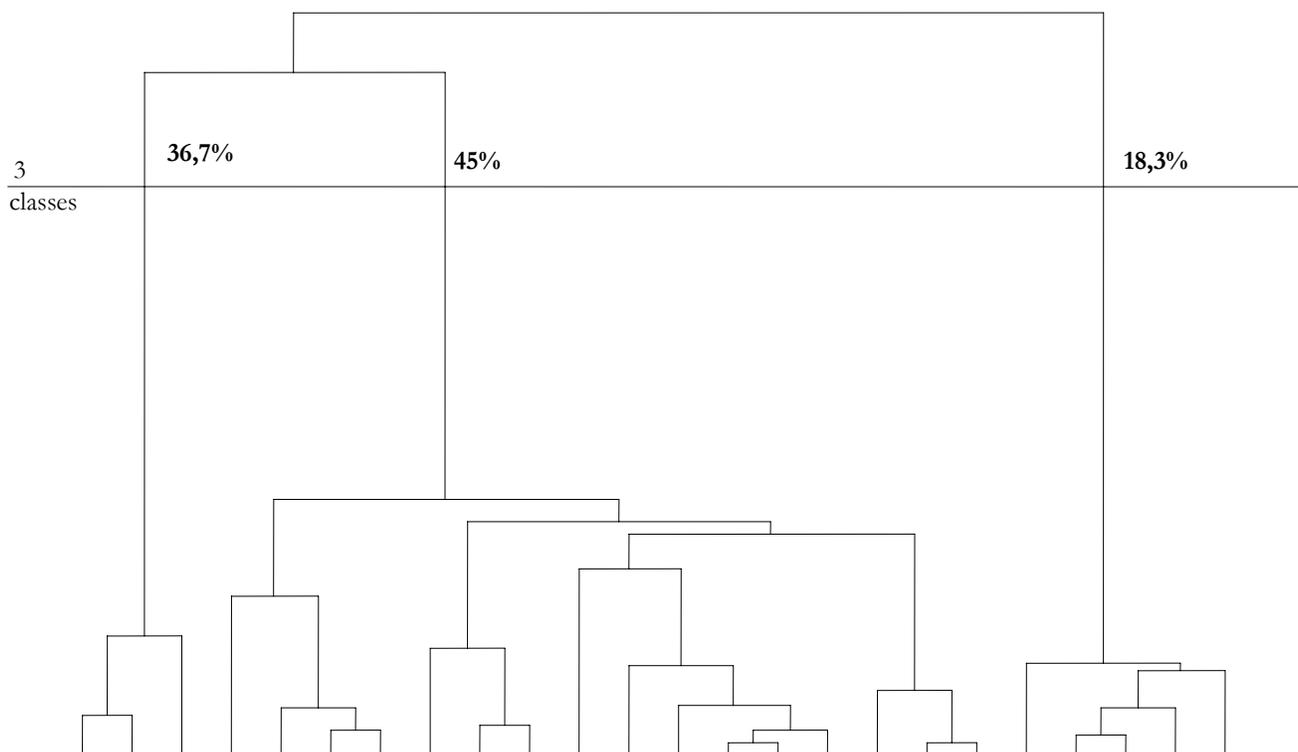
ANEXO 8.F

APRENDIZAGEM POR VIA DAS MUDANÇAS NO TRABALHO

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória da relação entre mudanças no trabalho e aprendizagem foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: ausência ou presença de mudanças no trabalho; causas das mudanças ocorridas; dificuldades ou não de adaptação à execução do novo conteúdo do trabalho; tipos de dificuldades encontradas; exigência ou não de novos saberes; necessidade ou não de formação para a execução do novo conteúdo do trabalho; preferência pelo conteúdo de trabalho actual, pelo conteúdo do passado ou indiferença face ao mesmo; impacto comparativo entre conteúdo do trabalho actual e passado relativamente à complexidade, diversificação, ritmo, independência/autonomia e responsabilidade. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das mudanças no trabalho e aprendizagem por classes de partição

Ausência de mudanças e de aprendizagem pela mudança

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 22 (36,7%)

Entrevistados: 1, 4, 5, 6, 11, 14, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 38, 39, 48, 52, 55, 58, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Modificações no trabalho (va)</i>	Não	36,67	100,00	100,00	8,26

Mudanças organizacionais sem impactos formativos

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 27 (45%)

Entrevistados: 2, 3, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 28, 30, 34, 35, 37, 43, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 57, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Exigência de novos conhecimentos para se adaptar às modificações (va)</i>	Não	45,00	100,00	100,00	8,48
<i>Exigência de formação para as novas tarefas (va)</i>	Não	46,67	100,00	96,43	8,08
<i>Complexidade (va)</i>	Iguais	46,67	96,30	92,86	7,31
<i>Diversidade (va)</i>	Iguais	43,33	88,89	92,31	6,59
<i>Independência/ autonomia (va)</i>	Igual	40,00	81,48	91,67	5,97
<i>Dificuldades de adaptação às modificações (va)</i>	Não	61,67	100,00	72,97	5,77
<i>Modificações no trabalho (va)</i>	Sim	63,33	100,00	71,05	5,56
<i>Razão da não necessidade de novos conhecimentos para se adaptar às modificações 1 (va)</i>	Conteúdos e conhecimentos de trabalho idênticos	25,00	55,56	100,00	4,97
<i>Responsabilidade (va)</i>	Igual	30,00	59,26	88,89	4,32
<i>Razão da não necessidade de novos conhecimentos para se adaptar às modificações 1 (va)</i>	Limitou-se a uma melhoria na forma de executar/organizar o trabalho	20,00	44,44	100,00	4,22
<i>Causas das modificações no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Mudanças no tipo de organização do trabalho	38,33	66,67	78,26	3,88
<i>Ritmo (va)</i>	Igual	31,67	55,56	78,95	3,36

<i>Comparação entre 2 tipos de actividade decorrentes das modificações 1 (va)</i>	Trabalho actual mais organizado/disciplinado	25,00	44,44	80,00	2,88
<i>Preferência pelo trabalho anterior ou actual (va)</i>	É-me indiferente	10,00	22,22	100,00	2,52
<i>Comparação entre 2 tipos de actividade decorrentes das modificações 1 (va)</i>	É indiferente	10,00	22,22	100,00	2,52

Mudanças processuais com impactos formativos

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 11 (18,3%)

Entrevistados: 7, 31, 32, 33, 36, 40, 41, 42, 45, 47, 56

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Exigência de novos conhecimentos para se adaptar às modificações (va)</i>	Sim	18,33	100,00	100,00	6,88
<i>Exigência de formação para as novas tarefas (va)</i>	Sim	18,33	100,00	100,00	6,88
<i>Acompanhamento formativo (va)</i>	Proporcionado	16,67	90,91	100,00	6,30
<i>Necessidade de novos conhecimentos para se adaptar às modificações 1 (va)</i>	Área técnica	15,00	81,82	100,00	5,78
<i>Complexidade (va)</i>	Mais complicadas	15,00	81,82	100,00	5,78
<i>Diversidade (va)</i>	Mais diversificadas	18,33	81,82	81,82	5,08
<i>Independência/ autonomia (va)</i>	Aumentou	23,33	81,82	64,29	4,37
<i>Comparação entre 2 tipos de actividade decorrentes das modificações 1 (va)</i>	Trabalho actual é mais interessante, diversificado e de mais responsabilidade	15,00	63,64	77,78	4,04
<i>Preferência pelo trabalho anterior ou actual (va)</i>	Gosto mais deste trabalho	46,67	100,00	39,29	3,84
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	81,82	45,00	3,35
<i>Responsabilidade (va)</i>	Aumentou Elevada	33,33	81,82	45,00	3,35
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	81,82	39,13	2,93
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	90,91	33,33	2,77
<i>Modificações no trabalho (va)</i>	Sim	63,33	100,00	28,95	2,70
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	90,91	31,25	2,53

<i>Causas das modificações no trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Alterações nas exigências do produto/processo	15,00	45,45	55,56	2,45
<i>Ritmo (va)</i>	Menor	31,67	63,64	36,84	2,11

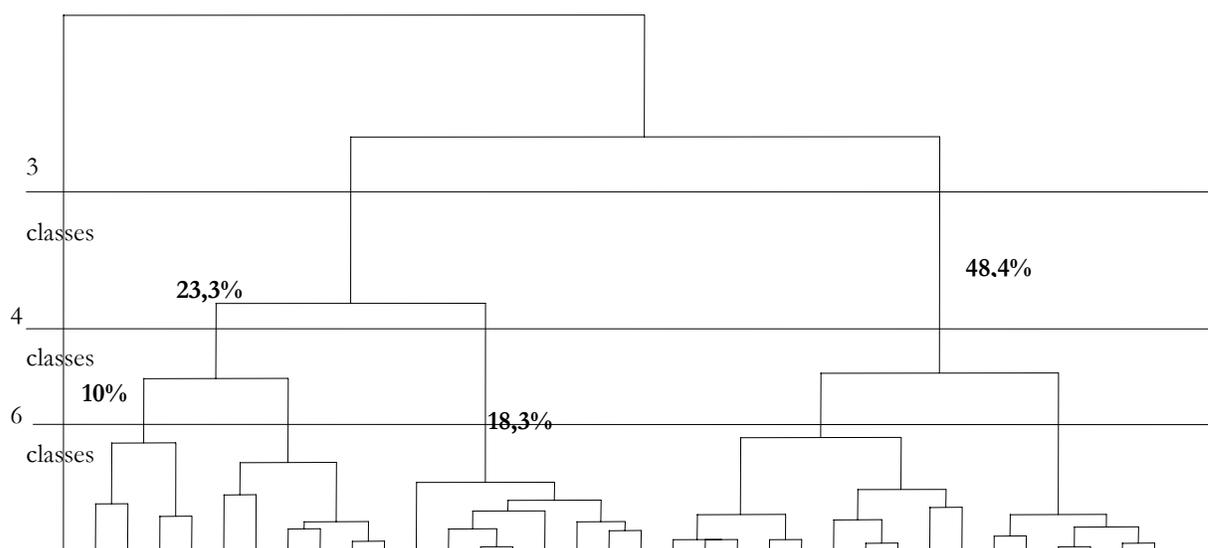
ANEXO 8.G

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das práticas organizacionais de aprendizagem foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: rotinas de trabalho¹; cooperação²; auto-reflexão³; comunicação⁴; participação⁵; actividades de ensino e transmissão de conhecimentos a colegas de trabalho; actividades de auxílio a colegas de trabalho na resolução de perturbações; práticas de gestão face a erros e falhas no desempenho e respectivos objectivos. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; unidade funcional de pertença; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



¹ Questões 57.1, 57.2 e 57.18.

² Questões 57.3, 57.4, 57.6 e 57.7.

³ Questões 57.8 e 57.9

⁴ Questões 57.5, 57.10, 57.11, 57.12 e 57.13.

⁵ Questões 57.14, 57.15, 57.16 e 57.17.

3. Caracterização das práticas organizacionais de aprendizagem por classe de partição

Exclusão de práticas organizacionais favoráveis à aprendizagem

Classe 1 do corte do dendrograma em 6 classes
 N= 6 (10%)
 Entrevistados: 1, 3, 4, 24, 27, 29

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Causa da não chamada de atenção (va)</i>	Falhas são quase nulas	10,00	100,00	100,00	5,49
<i>Punição decorrente de erros ou problemas (va)</i>	Não	10,00	100,00	100,00	5,49
<i>Conhecimento da avaliação do desempenho (va)</i>	Nunca	18,33	83,33	45,45	3,31
<i>Solicitação de opiniões pelos responsáveis directos sobre modificações a operar (va)</i>	Nunca	35,00	100,00	28,57	3,07
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	83,33	38,46	3,03
<i>Promoção de reuniões pelos responsáveis directos (va)</i>	Nunca	13,33	66,67	50,00	2,89

Envolvimento pontual em práticas participativas e comunicacionais favoráveis à aprendizagem

Classe 2 do corte do dendrograma em 4 classes
 N= 14 (23,3%)
 Entrevistados: 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 28, 30, 51

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Dominio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	50,00	4,58
<i>Modalidades de chamada de atenção (va)</i>	Individual	38,33	92,86	56,52	4,57
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	92,86	43,33	3,52
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem final	8,33	35,71	100,00	3,38
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	57,14	61,54	3,13
<i>Conhecimento da avaliação do desempenho (va)</i>	Às vezes	28,33	64,29	52,94	2,97
<i>Exposição de opiniões (va)</i>	Às vezes Simplicidade ou ausência	30,00	64,29	50,00	2,78

<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	de actividade de afinação/regulação do equipamento, simplicidade na execução e complexidade no controlo da execução	36,67	71,43	45,45	2,73
<i>É chamado por colegas para os auxiliar na resolução de erros ou problemas (va)</i>	Não	38,33	71,43	43,48	2,57
<i>Realizar sugestões para se introduzirem modificações (va)</i>	Às vezes	33,33	64,29	45,00	2,43

Envolvimento moderado em práticas participativas e comunicacionais conducentes à aprendizagem, apesar de fortemente limitado nas práticas de cooperação

Classe 4 do corte do dendrograma em 6 classes
 N= 11 (18,3%)
 Entrevistados: 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	100,00	91,67	6,52
<i>Dialogar com colegas no decurso do trabalho (va)</i>	Nunca	11,67	54,55	85,71	3,85
<i>Modalidades da chamada de atenção (va)</i>	Individual	38,33	90,91	43,48	3,66
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	36,67	3,60
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	34,38	3,37
<i>Objectivos da chamada de atenção 1 (va)</i>	É uma obrigação do papel de chefe	8,33	36,36	80,00	2,74
<i>Colegas que costuma ensinar 2 (va)</i>	Colegas de trabalho que vêm aprender um determinado posto de trabalho	5,00	45,45	55,56	2,45

Envolvimento intenso em práticas organizacionais cooperativas, participativas e comunicacionais favoráveis à aprendizagem

Classe 4 do corte do dendrograma em 4 classes

N= 29 (48,4%)

Entrevistados: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	100,00	96,67	8,11
<i>Modalidades da chamada de atenção (va)</i>	Em equipa	51,67	100,00	93,55	7,77
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	68,97	100,00	5,85
<i>Conhecimento da avaliação do desempenho (va)</i>	Sempre	53,33	89,66	81,25	5,44
<i>Dialogar com colegas no decurso do trabalho (va)</i>	Sempre	63,33	93,10	71,05	4,56
<i>Utilizar as informações disponíveis (va)</i>	Sempre	36,67	65,52	86,36	4,35
<i>Exposição de opiniões (va)</i>	Sempre	55,00	82,76	72,73	4,02
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	62,07	78,26	3,45
<i>Discutir com colegas da unidade funcional (va)</i>	Sempre	41,67	65,52	76,00	3,41
<i>Promoção de reuniões pelos responsáveis directos (va)</i>	Sempre	45,00	68,97	74,07	3,40
<i>É chamado por colegas para os auxiliar na resolução de erros ou problemas (va)</i>	Sim	61,67	82,76	64,86	3,03
<i>Causas da chamada de atenção (va)</i>	Causas técnicas	86,67	100,00	55,77	2,74
<i>Solicitação de opiniões pelos responsáveis (va)</i>	Sempre	36,67	55,17	72,73	2,63
<i>Modo de auxiliar os colegas (va)</i>	Ajuda a resolver as situações	25,00	41,38	80,00	2,57
<i>Discutir problemas com colegas de outra unidade funcional (va)</i>	Sempre	20,00	34,48	83,33	2,43
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de componentes	10,00	20,69	100,00	2,35
<i>Realizar sugestões (va)</i>	Sempre	48,33	65,52	65,52	2,33

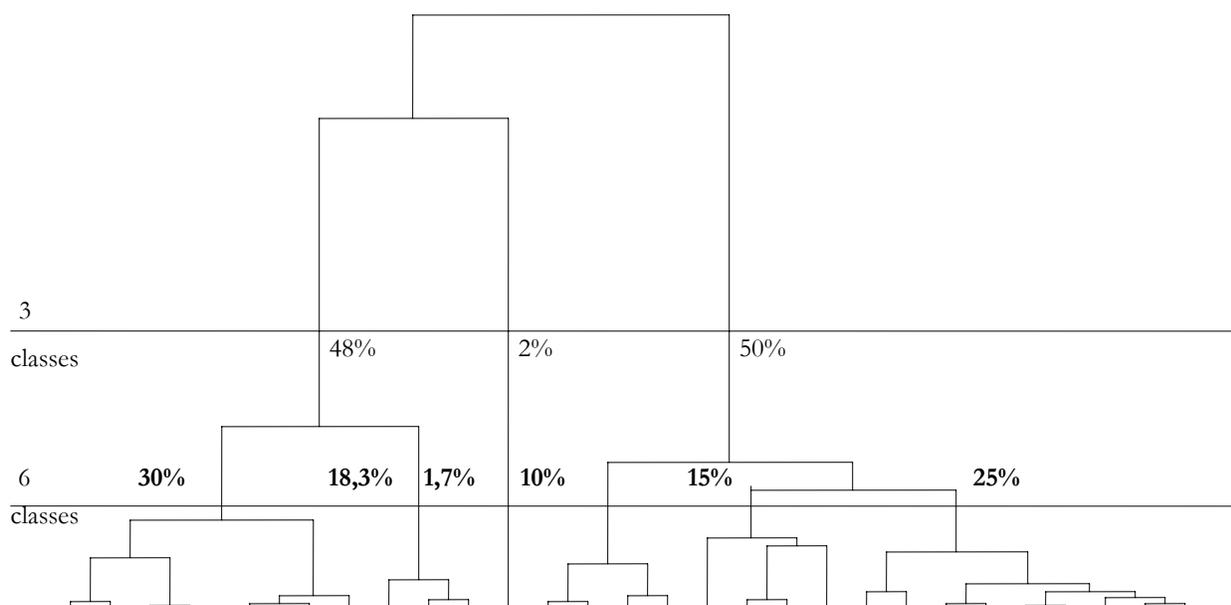
ANEXO 8.H

TRAJECTÓRIA PROFISSIONAL INTERNA

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das trajectórias profissionais internas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: categoria profissional (permite caracterizar a dimensão carreira); modalidades de exercício do trabalho, postos de trabalho ocupados e número e tipo de tarefas realizadas (as quais cruzadas entre si permitem caracterizar a qualificação do desempenho laboral); contrato de trabalho (permite caracterizar a dimensão vínculo jurídico laboral); salário base, remuneração de trabalho suplementar e subsídios contratualmente definidos; retribuição do desempenho anual ou bienal, retribuição do mérito colectivo, benefícios sociais e complementos de remuneração. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das trajectórias profissionais internas às empresas por classes de partição

Trajectória ascensional progressiva

Classe 1 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 18 (30%)

Entrevistados: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	100,00	78,26	6,52
<i>Complementos de remuneração iniciais (va)</i>	Não	48,33	100,00	62,07	5,38
<i>Remuneração inicial (va)</i>	Remuneração superior à definida para a categoria profissional no CCT	48,33	100,00	62,07	5,38
<i>Complementos de remuneração actuais (va)</i>	Sim	50,00	100,00	60,00	5,21
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	100,00	60,00	5,21
<i>Exercício trabalho actual (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	51,67	100,00	58,06	5,05
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	56,25	4,89
<i>Categoria profissional actual (agregada) (va)</i>	Titular em percurso ascensional	40,00	88,89	66,67	4,89
<i>Benefícios sociais actuais (va)</i>	Sim	48,33	94,44	58,62	4,64
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e controlo da execução	38,33	83,33	65,22	4,45
<i>Modalidades de exercício do trabalho actual (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	53,33	94,44	53,13	4,14
<i>Actividades complementares (vi)</i>	Sim, sempre e regularmente	38,33	77,78	60,87	3,84
<i>Benefícios sociais iniciais (va)</i>	Não	38,33	77,78	60,87	3,84
<i>Categoria profissional inicial (agregada) (va)</i>	Titular em percurso ascensional	16,67	44,44	80,00	3,28
<i>Contrato de trabalho inicial (va)</i>	Contrato a termo certo	71,67	100,00	41,86	3,21
<i>Remuneração actual (va)</i>	De €498,80 a €598,55	25,00	55,56	66,67	3,17
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	4-7 anos	30,00	61,11	61,11	3,08
<i>Remuneração actual (va)</i>	De €598,56 a €798,07	8,33	27,78	100,00	2,95
<i>Número de situações de emprego internas (vi)</i>	2 situações emprego	80,00	100,00	37,50	2,41
<i>Postos de trabalho ocupados inicial (va)</i>	Sempre o mesmo posto de trabalho	51,67	77,78	45,16	2,40

Trajectória não evolutiva contingente

Classe 2 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 11 (18,3%)

Entrevistados: 37, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Categoria profissional actual (agregada) (va)</i>	Ajudante/auxiliar	20,00	100,00	91,67	6,52
<i>Categoria profissional inicial (agregada) (va)</i>	Ajudante/auxiliar	26,67	81,82	56,25	3,99
<i>Benefícios sociais actuais (va)</i>	Sim	48,33	100,00	37,93	3,72
<i>Remuneração inicial (va)</i>	Remuneração superior à definida para a categoria profissional no CCT	48,33	100,00	37,93	3,72
<i>Complementos de remuneração iniciais (va)</i>	Não	48,33	100,00	37,93	3,72
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	100,00	36,67	3,60
<i>Complementos de remuneração actuais (va)</i>	Sim	50,00	100,00	36,67	3,60
<i>Modalidades de exercício do trabalho actual (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	53,33	100,00	34,38	3,37
<i>Postos de trabalho ocupados inicial (va)</i>	Vários postos de trabalho	46,67	90,91	35,71	3,01
<i>Benefícios sociais iniciais (va)</i>	Não	38,33	81,82	39,13	2,93
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	100,00	29,73	2,81
<i>Modalidades de exercício do trabalho inicial (va)</i>	Em equipa semi-autónoma	51,67	90,91	32,26	2,65
<i>Trabalho suplementar (vi)</i>	Sim	55,00	90,91	30,30	2,42

Classe 3 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 1 (1,7%)

Entrevistado: 52

O isolamento de apenas um indivíduo nesta classe impossibilita tecnicamente o cálculo de índices estatísticos de representatividade sempre baseados em comparações de percentagens médias. Deste modo, a descrição deste perfil corresponde à descrição do indivíduo que o compõe. Por razões teórico-analíticas que remetem para a semelhança das características da trajectória profissional interna deste sujeito com as “trajectórias não evolutiva contingente” foi associado a este perfil.

Trajectória de iniciação

Classe 4 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 6 (10%)

Entrevistados: 12, 13, 15, 24, 25, 26

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Retribuição do desempenho anual/ bienal actual (va)</i>	Não	10,00	100,00	100,00	5,49
<i>Categoria profissional actual (agregada) (va)</i>	Aprendiz/praticante	11,67	83,33	71,43	4,08
<i>Contrato de trabalho actual (va)</i>	Contrato a termo certo	30,00	100,00	33,33	3,37
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	1-3 anos	31,67	100,00	31,58	3,27
<i>Remuneração actual (va)</i>	Menor a €399,04	13,33	66,67	50,00	2,89
<i>Contrato de trabalho inicial (va)</i>	Contrato de trabalho temporário	25,00	83,33	33,33	2,77

Trajectória bloqueada

Classe 5 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 9 (15%)

Entrevistados: 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Categoria profissional actual (agregada) (va)</i>	Titular de topo da hierarquia profissional	28,33	88,89	47,06	3,80
<i>Remuneração inicial (va)</i>	Remuneração de acordo com a definida para a categoria profissional pelo CCT	48,33	100,00	31,03	3,20
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	30,00	3,10
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	8 e mais anos	38,33	88,89	34,78	3,02
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	28,13	2,89
<i>Modalidades de exercício do trabalho inicial (va)</i>	Isolado/individual	21,67	66,67	46,15	2,88
<i>Número de situações de emprego internas (vi)</i>	3 situações de emprego	18,33	55,56	45,45	2,45
<i>Modalidades de exercício do trabalho actual (va)</i>	Isolado/individual	26,67	66,67	37,50	2,41

Trajectória ascensional retardada

Classe 6 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 15 (25%)

Entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 27, 28, 29, 30

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	53,57	4,82
<i>Modalidades de exercício do trabalho inicial (va)</i>	Em linha	23,33	73,33	78,57	4,73
<i>Remuneração inicial (va)</i>	Remuneração de acordo com a definida para a categoria profissional pelo CCT	48,33	100,00	51,72	4,68
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	50,00	4,53
<i>Modalidades de exercício do trabalho actual (va)</i>	Em linha	20,00	60,00	75,00	3,88
<i>Actividades complementares (vi)</i>	Não	58,33	93,33	40,00	3,05
<i>Remuneração actual (va)</i>	De €399,04 a €498,80	53,33	86,67	40,63	2,78
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	93,33	37,84	2,77
<i>Trabalho suplementar (vi)</i>	Não	23,33	53,33	57,14	2,71
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Simplicidade ou ausência de actividade de afinação/regulação do equipamento, simplicidade na execução e complexidade no controlo da execução	36,67	66,67	45,45	2,45
<i>Conteúdo das tarefas executadas actuais (va)</i>	Só uma e sempre a mesma tarefa	11,67	33,33	71,43	2,40

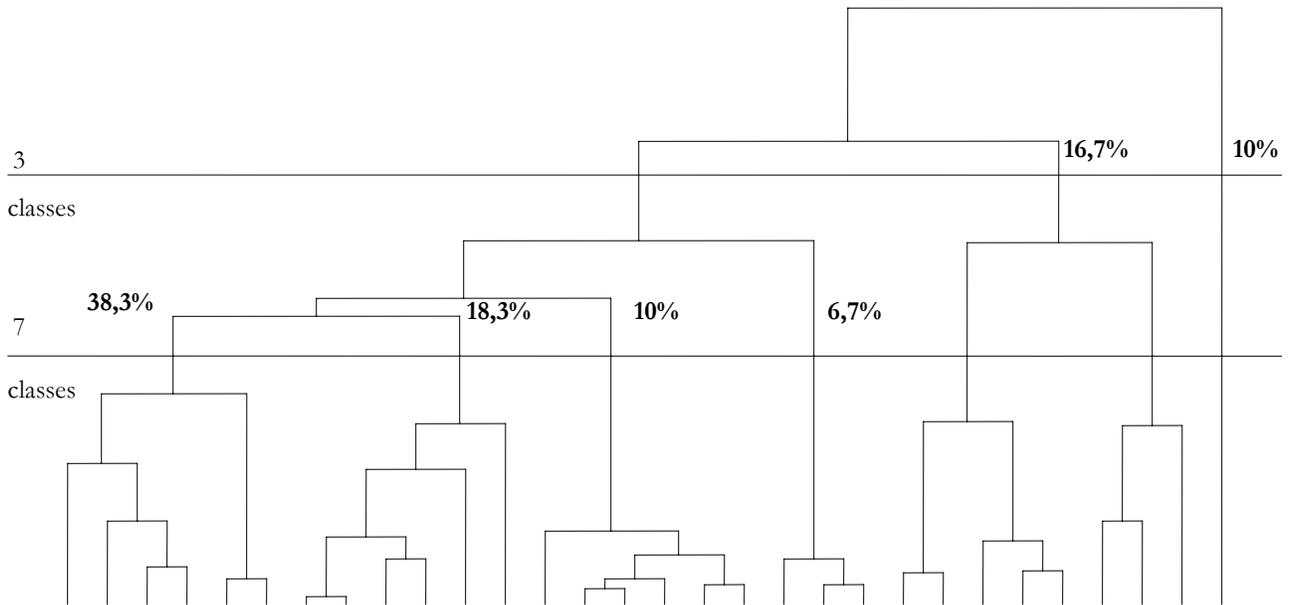
ANEXO 8.I

TRAJECTÓRIA PROFISSIONAL EXTERNA

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das trajectórias profissionais externas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: no que diz respeito às duas situações de emprego externas, as variáveis sector de actividade; categoria profissional; situação na profissão; conteúdo do trabalho em termos do número de postos de trabalho ocupados e número e tipo de tarefas realizadas. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das trajectórias profissionais externas às empresas por classes de partição

Trajectória de mobilidade com passagem pelo sector dos serviços sem traços de continuidade com a actividade de trabalho actual ¹

Classe 1 do corte do dendrograma em 7 classes

N= 23 (38,3%)

Entrevistados: 4, 17, 19, 20, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 36, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 49, 51, 55, 56, 58

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	60,87	60,87	2,56
<i>Sector de actividade no emprego 1 (agregada) (va)</i>	Sector terciário	35,00	56,52	61,90	2,47
<i>Situação na profissão no emprego 1 (va)</i>	Trabalhador por conta de outrem	73,33	91,30	47,73	2,26

Classe 2 do corte do dendrograma em 7 classes

N= 11 (18,3%)

Entrevistados: 2, 6, 8, 9, 14, 37, 41, 48, 50, 57, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Simplicidade ou ausência de actividade de afinação/regulação do equipamento, simplicidade na execução e complexidade no controlo da execução	36,67	100,00	50,00	4,61
<i>Profissão no emprego 2 (agregada) (va)</i>	Titular	33,33	81,82	45,00	3,35
<i>Sector de actividade 2e (agregada) (va)</i>	Sector terciário	23,33	54,55	42,86	2,20

¹ Tendo em conta os objectivos de análise das trajectórias profissionais externas e a semelhança nas variáveis significativas analisadas, associou-se as classes 1 e 2 da partição do dendrograma em 7 classes para efeitos de tipificação.

Trajectória no sector industrial em actividades de conteúdo desqualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual

Classe 3 do corte do dendrograma em 7 classes

N= 6 (10%)

Entrevistados: 1, 3, 7, 21, 28, 54

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Postos de trabalho ocupados no emprego 1(va)</i>	Sempre o mesmo posto de trabalho	20,00	100,00	50,00	4,13
<i>Conteúdo das tarefas executadas no emprego 1(va)</i>	Só uma e sempre a mesma tarefa	5,00	50,00	100,00	3,25

Trajectória no sector industrial em actividades de conteúdo qualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual

Classe 4 do corte do dendrograma em 7 classes

N= 4 (6,7%)

Entrevistados: 35, 42, 43, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste	Probabilidade
<i>Postos de trabalho ocupados no emprego 1(va)</i>	Vários postos de trabalho	6.67	100.00	100.00	4.61	0.000
<i>Conteúdo das tarefas no emprego 1(va)</i>	Várias tarefas diferentes	6.67	75.00	75.00	3.31	0.000
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo de execução	38.33	100.00	17.39	2.09	0.018
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38.33	100.00	17.39	2.09	0.018

Trajectória de mobilidade entre o sector agrícola e o industrial em actividades de conteúdo desqualificado com traços de continuidade com a actividade de trabalho actual

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N = 10 (16.7%)

Entrevistados: 5, 11, 12, 16, 18, 22, 25, 29, 33, 53

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste	Probabilidade
<i>Conteúdo das tarefas executadas no emprego 2(va)</i>	Várias tarefas parecidas, repetitivas e monótonas	10.00	50.00	100.00	4.13	0.000
<i>Postos de trabalho ocupados no emprego 2(va)</i>	Sempre o mesmo posto de trabalho	10.00	50.00	100.00	4.13	0.000
<i>Situação na profissão no emprego 2(va)</i>	Trabalhador por conta de outrem	48.33	91.67	37.93	3.15	0.001
<i>Postos de trabalho ocupados no emprego 2(va)</i>	Vários postos de trabalho	6.67	33.33	100.00	3.09	0.001
<i>Sector de actividade no emprego 2(agregado) (va)</i>	Metalurgia, metalomecânica e electricidade	6.67	33.33	100.00	3.09	0.001
<i>Sector de actividade no emprego 1(agregado) (va)</i>	Sector primário	8.33	33.33	80.00	2.61	0.004

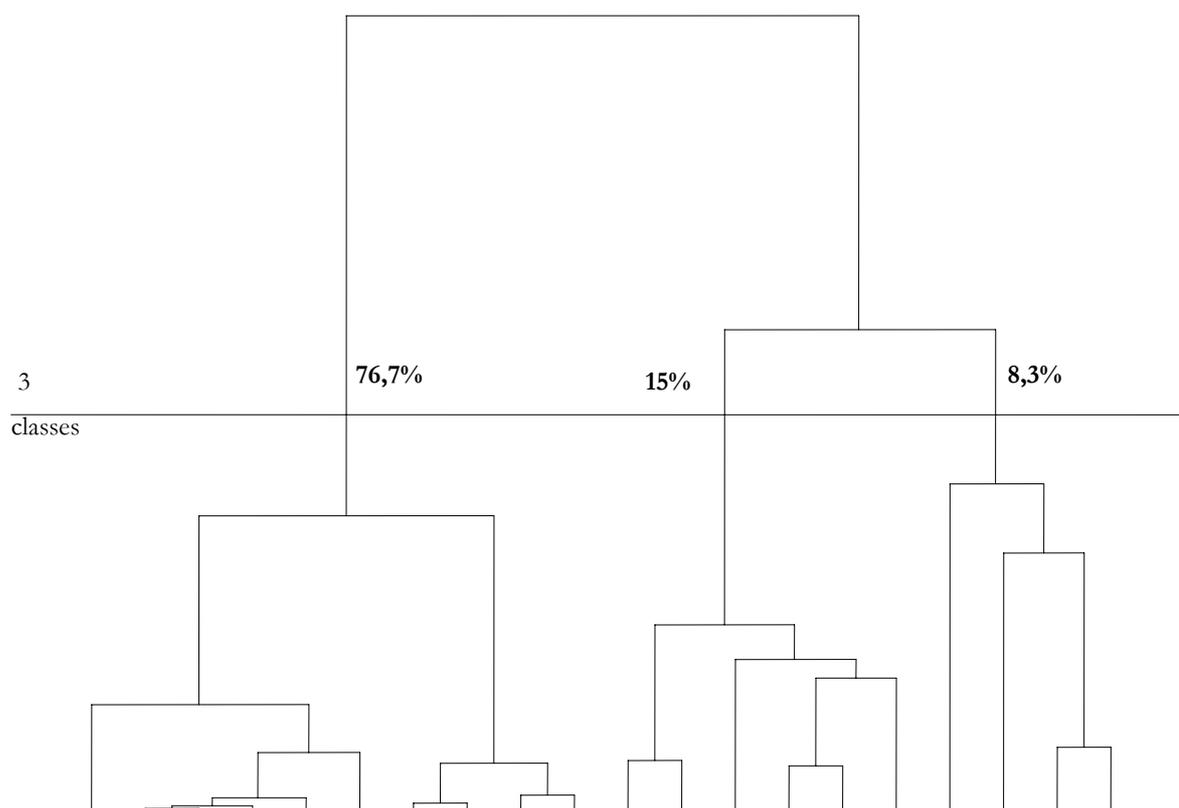
ANEXO 8.J

TRAJECTÓRIA FORMATIVA EXTERNA

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das trajectórias formativas externas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: a frequência ou ausência de frequência de cursos de formação; razões da não frequência de cursos de formação; a frequência ou ausência de frequência de cursos de formação internos e externos (em outras entidades formativas); o número de cursos de formação externos frequentados; no que diz respeito a dois dos cursos de formação frequentados, as áreas de estudos dos cursos, a sua duração, o modo de decisão da sua frequência, as razões da frequência e áreas profissionais de acesso por via da formação; escolaridade; idade de abandono da escola. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercido no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das trajetórias formativas externas às empresas pelas classes de partição

Ausência de trajetória formativa externa

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes					
N= 46 (76,7%)					
Entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 45, 47, 48, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 60					
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Frequência de cursos de formação independentes da empresa (va)</i>	Não	76,67	100,00	100,00	7,42

Este perfil define-se por integrar o conjunto de trabalhadores que não frequentaram qualquer ação de formação de forma independente das empresas.

Trabalhadores com uma trajetória formativa externa de fraca intensidade

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes					
N= 9 (15%)					
Entrevistados: 8, 18, 22, 32, 34, 40, 42, 43, 53					
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Número de cursos externos (va)</i>	1	13,33	88,89	100,00	5,79
<i>Frequência de cursos de formação independentes da empresa (va)</i>	Sim	23,33	100,00	64,29	5,14
<i>Duração dos cursos de formação externo 1 (va)</i>	Longa	16,67	77,78	70,00	4,26
<i>Decisão de frequência de cursos de formação externo 1 (va)</i>	Por iniciativa própria	15,00	66,67	66,67	3,67
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 1 (va)</i>	Melhorar os conhecimentos profissionais	6,67	44,44	100,00	3,47
<i>Profissão de acesso por via da área de formação do curso 1 (va)</i>	Técnicos profissionais de nível intermédio	13,33	55,56	62,50	3,07
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 1 (agregação) (va)</i>	Meio de acesso a um emprego	10,00	44,44	66,67	2,71
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 1 (agregação) (va)</i>	Aprendizagem	11,67	44,44	57,14	2,45

<i>Designação do curso de formação externo 1 (vi)</i>	Informática	11,67	44,44	57,14	2,45
---	-------------	-------	-------	-------	------

Trata-se de um perfil que agrega os trabalhadores que frequentaram apenas um curso de formação independentemente da empresa, noutras entidades formativas. Este é caracterizado por ser um curso de longa duração na área da informática, o qual foi procurado por iniciativa dos trabalhadores. Com a sua frequência, os trabalhadores pretendiam melhorar as capacidades de acederam a um emprego através da melhoria de conhecimentos profissionais. As profissões potenciais de acesso por via da formação são as de técnicos profissionais de nível intermédio, o que significa que estes trabalhadores ocupam actualmente uma função profissional descoincidente e, eventualmente, subqualificada por comparação com as suas qualificações formativas.

Trajectória formativa externa intensa

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes N= 5 (8,3%) Entrevistados: 6, 46, 49, 50, 57					
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Decisão de frequência do curso de formação externo 2 (va)</i>	Por iniciativa própria	8,33	100,00	100,00	5,09
<i>Número de cursos externos (va)</i>	2	6,67	80,00	100,00	4,26
<i>Duração dos cursos de formação externa 2 (va)</i>	Longa	6,67	80,00	100,00	4,26
<i>Razão de frequência dos cursos de formação externo 2 (va)</i>	Obtenção de emprego	5,00	60,00	100,00	3,44
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 2 (agregação) (va)</i>	Meio de acesso a um emprego	5,00	60,00	100,00	3,44
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 1 (va)</i>	Aprender uma profissão	5,00	60,00	100,00	3,44
<i>Frequência de cursos de formação independentes da empresa</i>	Sim	23,33	100,00	35,71	3,38
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 2 (agregação) (va)</i>	Aprendizagem	3,33	40,00	100,00	2,53
<i>Profissão de acesso por via da área de formação do curso 2 (va)</i>	Profissionais dos serviços/vendedores	3,33	40,00	100,00	2,53

<i>Profissão de acesso por via da área de formação do curso 2 (va)</i>	Profissionais administrativos	3,33	40,00	100,00	2,53
<i>Profissão de acesso por via da área de formação do curso 1 (va)</i>	Profissionais dos serviços/vendedores	3,33	40,00	100,00	2,53
<i>Razão da frequência dos cursos de formação externo 2 (va)</i>	Melhorar os conhecimentos profissionais	3,33	40,00	100,00	2,53
<i>Designação do curso de formação externo 1 (vi)</i>	Informática	11,67	60,00	42,86	2,36
<i>Razão da frequência de cursos de formação externo 1 (agregação) (va)</i>	Aprendizagem	11,67	60,00	42,86	2,36
<i>Profissão de acesso por via da área de formação do curso 1 (va)</i>	Técnicos profissionais de nível intermédio	13,33	60,00	37,50	2,19

Os trabalhadores que integram este perfil frequentaram pelo menos dois cursos de formação independentemente das empresas, noutras entidades formativas.

Um dos cursos é de longa duração, na área da informática, e foi procurado por iniciativa dos trabalhadores. Com a sua frequência pretendiam aprender uma profissão e aceder a um emprego, na medida em que se encontravam numa situação de desemprego. A formação frequentada orientou-os para profissões potenciais de técnicos profissionais de nível intermédio e para profissionais de serviços e vendedores, em ambos os casos ocupações profissionais típicas do sector terciário descoincidentes e, eventualmente, sobrequalificadas em relação à ocupação actualmente detida.

O segundo curso de formação profissional frequentado assume genericamente as mesmas características, sendo que a área da informática adquire menos importância em benefício de áreas formativas orientadas para profissões administrativas. A sua frequência é igualmente orientada para a aprendizagem com objectivos de acesso a um emprego e o desfasamento em relação ao emprego actualmente detido é novamente evidenciado.

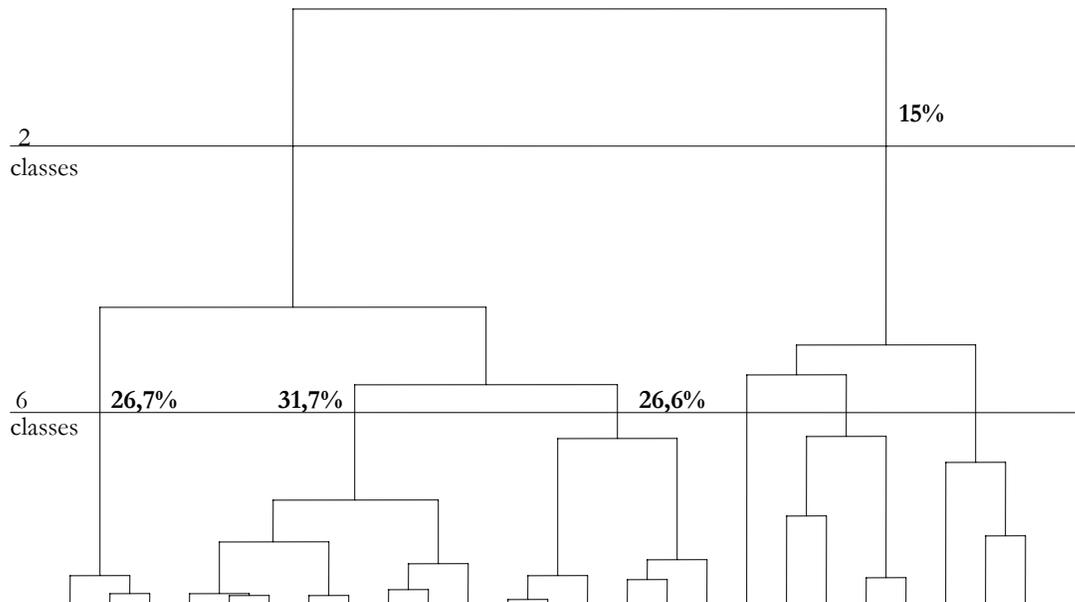
ANEXO 8.K

TRAJECTÓRIA FORMATIVA INTERNA

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das trajectórias formativas internas foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: no que diz respeito aos cursos de formação frequentados, num limite máximo de seis, as áreas temáticas dos cursos, a sua duração e os seus objectivos; escolaridade; idade de abandono da escola; a frequência ou ausência de frequência de cursos de formação; razões da não frequência de cursos de formação. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização das trajetórias formativas internas às empresas por classes de partição

Trajetórias formativas de inserção longa

Classe 1 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 16 (26,7%)

Entrevistados: 26, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Área do curso de formação 2 (va)</i>	Área técnica	38,33	100,00	69,57	5,92
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	93,75	75,00	5,76
<i>Área do curso de formação 3 (va)</i>	Área técnica	23,33	75,00	85,71	5,20
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	93,75	65,22	5,16
<i>Duração da formação 1 (va)</i>	Longa	40,00	93,75	62,50	4,98
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	100,00	50,00	4,46
<i>Curso de formação 1 (vi)</i>	Auxiliar de operação de máquinas	11,67	43,75	100,00	4,02
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	93,75	50,00	4,00
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	81,25	56,52	3,83
<i>Duração do curso de formação 3 (va)</i>	Curta	10,00	37,50	100,00	3,60
<i>Curso de formação 1 (vi)</i>	Operadores de máquinas	18,33	50,00	72,73	3,27
<i>Duração do curso de formação 2 (va)</i>	Longa	15,00	43,75	77,78	3,17
<i>Área do curso de formação 1 (va)</i>	Área técnica	61,67	93,75	40,54	2,96
<i>Curso de formação 3 (vi)</i>	Reciclagem de operador	6,67	25,00	100,00	2,68
<i>Duração do curso de formação 2 (va)</i>	Curta duração	23,33	50,00	57,14	2,51
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	4-7 anos	30,00	56,25	50,00	2,31
<i>Curso de formação 2 (vi)</i>	Reciclagem de operador	5,00	18,75	100,00	2,14

Trajectórias formativas de acolhimento rápido

Classe 2 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 19 (31,7%)

Entrevistados: 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 51

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Duração do curso de formação 2 (va)</i>	Ultra curta	30,00	84,21	88,89	6,02
<i>Objectivos do curso de formação 2 (va)</i>	Qualificação/especialização	51,67	100,00	61,29	5,27
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Pré-montagem	21,67	63,16	92,31	4,93
<i>Área do curso de formação 2 (va)</i>	Área qualidade	16,67	52,63	100,00	4,71
<i>Área do curso de formação 1 (va)</i>	Área qualidade	30,00	73,68	77,78	4,70
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	89,47	56,67	4,04
<i>Curso de formação 2 (vi)</i>	Responsabilidade civil imputável ao produto	13,33	42,11	100,00	4,02
<i>Curso de formação 1 (vi)</i>	Qualidade – conceitos	20,00	52,63	83,33	3,86
<i>Área do curso de formação 2 (va)</i>	Área comportamental	11,67	36,84	100,00	3,65
<i>Curso de formação 3 (vi)</i>	Plano de emergência	11,67	36,84	100,00	3,65
<i>Curso de formação 2 (vi)</i>	Plano de emergência	10,00	31,58	100,00	3,27
<i>Duração do curso de formação 3 (va)</i>	Ultra curta	31,67	63,16	63,16	3,23
<i>Duração do curso de formação 1 (va)</i>	Ultra curta	46,67	78,95	53,57	3,18
<i>Área do curso de formação 3 (va)</i>	Área comportamental	16,67	42,11	80,00	3,13
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	89,47	45,95	2,85
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	73,68	50,00	2,60
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Simplicidade ou ausência de actividade de afinação/regulação do equipamento, simplicidade na execução e complexidade no controlo da execução	36,67	63,16	54,55	2,59

Formação de iniciação à actividade de trabalho

Classe 3 do corte do dendrograma em 6 classes

N= 16 (26,7%)

Entrevistados: 2, 12, 13, 14, 15, 37, 44, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Curso de formação 1 (vi)</i>	Auxiliares de produção	16,67	62,50	100,00	5,19
<i>Duração do curso de formação 1 (va)</i>	Ultra curta	46,67	81,25	46,43	2,99
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	81,25	46,43	2,99
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	56,25	60,00	2,93
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	1-3 anos	31,67	62,50	52,63	2,73
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem de componentes	10,00	31,25	83,33	2,65

Trajectórias formativas reincidente em áreas diversificadas

Classe 2 do corte do dendrograma em 2 classes

N= 9 (15%)

Entrevistados: 7, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 45, 49

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Duração do curso de formação 5 (va)</i>	Ultra curta	15,00	88,89	88,89	5,41
<i>Objectivos do curso de formação 4 (va)</i>	Qualificação/especialização	13,33	77,78	87,50	4,82
<i>Objectivos do curso de formação 5 (va)</i>	Qualificação/especialização	11,67	66,67	85,71	4,24
<i>Duração do curso de formação 6 (va)</i>	Ultra curta	8,33	55,56	100,00	4,07
<i>Área do curso de formação 4 (va)</i>	Área qualidade	8,33	55,56	100,00	4,07
<i>Objectivos do curso de formação 6 (va)</i>	Qualificação/especialização	8,33	55,56	100,00	4,07
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação LUME	20,00	77,78	58,33	3,84
<i>Duração do curso de formação 4 (va)</i>	Ultra curta	10,00	55,56	83,33	3,65
<i>Objectivos do curso de formação 2 (va)</i>	Aperfeiçoamento/reciclagem	23,33	77,78	50,00	3,48
<i>Área do curso de formação 6 (va)</i>	Área qualidade	6,67	44,44	100,00	3,47
<i>Área do curso de formação 5 (va)</i>	Área comportamental	8,33	44,44	80,00	3,04

<i>Duração do curso de formação 6 (va)</i>	Curta duração	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Objectivos do curso de formação 5 (va)</i>	Aperfeiçoamento/reciclagem	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Objectivos do curso de formação 6 (va)</i>	Aperfeiçoamento/reciclagem	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Curso de formação 2 (vi)</i>	Maquinação – nível I	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Área do curso de formação 5 (va)</i>	Área qualidade	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Área do curso de formação 2 (va)</i>	Área TIC	5,00	33,33	100,00	2,81
<i>Curso de formação 1 (vi)</i>	Técnicos de produção industrial	6,67	33,33	75,00	2,36
<i>Curso de formação 5 (vi)</i>	Plano de emergência	6,67	33,33	75,00	2,36
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	77,78	30,43	2,25
<i>Escalão de antiguidade (vi)</i>	8 e mais anos	38,33	77,78	30,43	2,25
<i>Duração do curso de formação 3 (va)</i>	Curta duração	13,33	44,44	50,00	2,22

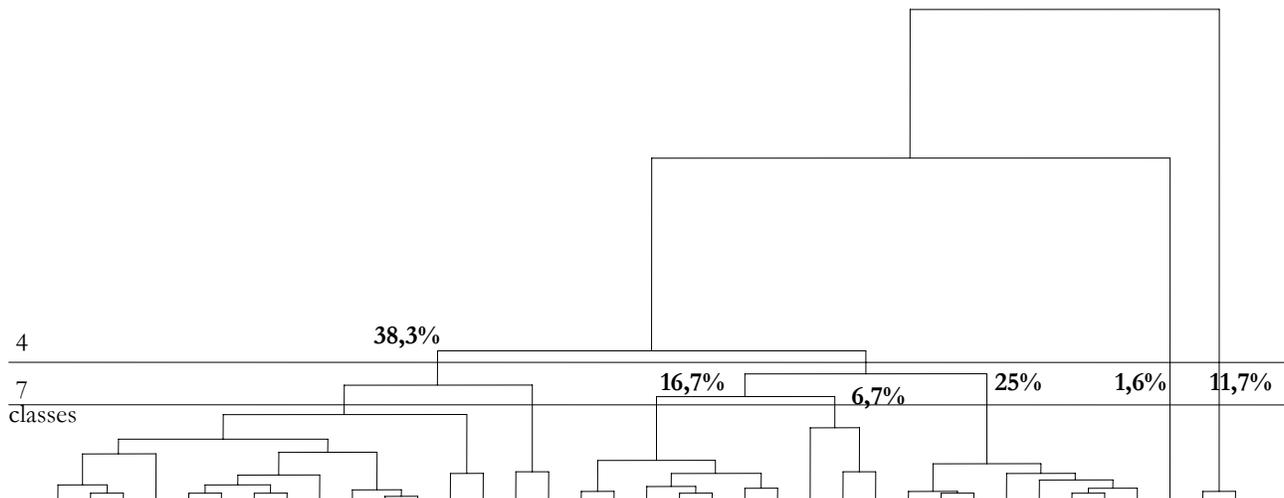
ANEXO 8.L

LÓGICAS DE APRENDIZAGEM E DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial de correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória das lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação profissional foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: frequência ou ausência de frequência de cursos de formação, razões da frequência e da não frequência de formação; projectos formativos e razões da ausência ou presença dos mesmos; principais contributos da formação; modalidades de aquisição dos conhecimentos necessários ao desempenho, modalidades de aprendizagem privilegiadas e aprendizagem ou não aprendizagem pelo trabalho. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização dos lógicas de aprendizagem e de avaliação da formação por classes de partição

Lógica formal e substancialista da aprendizagem com expectativas de continuidade dos trajectos formativos

Classe 1 do corte do dendrograma em 4 classes N= 23 (38,3%) Entrevistados: 1, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 40, 42, 43, 44, 47, 50, 59, 60					
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação Elevada	53,33	88,00	68,75	4,45
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo de execução	38,33	72,00	78,26	4,34
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho	21,67	48,00	92,31	3,97
<i>Contributos da formação – 3ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar as capacidades de relacionamento e de discussão de problemas	21,67	44,00	84,62	3,26
<i>Razões da frequência – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Aprendizagem	50,00	76,00	63,33	3,19
<i>Contributos formação – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar a capacidade de resolver problemas e fazer tarefas novas	26,67	48,00	75,00	2,87
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (va)</i>	Melhorar conhecimentos sobre o trabalho na unidade funcional de pertença	15,00	32,00	88,89	2,78
<i>Aquisição de conhecimentos – 1ª escolha (va)</i>	Aprendeu com os cursos de formação	8,33	20,00	100,00	2,34
<i>Aquisição de conhecimentos – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Aprendizagem formal	8,33	20,00	100,00	2,34

Lógica informal de aprendizagem com expectativas de adaptação dos conhecimentos por via da formação

Classe 3 do corte do dendrograma em 7 classes						
N= 10 (16,7%)						
Entrevistados: 3, 4, 6, 8, 10, 19, 28, 39, 55, 58						
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste	
<i>Aquisição de conhecimentos – 3ª escolha (va)</i>	Foi aprendendo ao ocupar vários postos de trabalho	16,67	60,00	60,00	3,21	
<i>Aquisição de conhecimentos – 3ª escolha (agregação) (va)</i>	Aprendizagem baseada no confronto com outras actividades	16,67	60,00	60,00	3,21	
<i>Contributos da formação – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre a organização do trabalho e o funcionamento da fábrica	11,67	50,00	71,43	3,15	
<i>Unidade funcional de pertença (va)</i>	Pré-montagem	21,67	60,00	46,15	2,62	
<i>Existência de projecto formativo (va)</i>	Meio de actualização/renovação o/intensificação dos conhecimentos – adaptação	38,33	80,00	34,78	2,59	
<i>Contributos da formação – 3ª escolha (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho	10,00	40,00	66,67	2,55	

Lógica formal e informal de aprendizagem com expectativas instrumentais por via da formação

Classe 4 do corte do dendrograma em 7 classes						
N= 4 (6,7%)						
Entrevistados: 37, 38, 45, 46						
Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste	
<i>Razões da frequência – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Objectivos instrumentais	8,33	75,00	60,00	3,05	
<i>Contributos da formação – 3ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar a situação de emprego	3,33	50,00	100,00	2,71	
<i>Razões da frequência – 1ª escolha (va)</i>	Melhorar a situação na profissão	3,33	50,00	100,00	2,71	
<i>Contributos da formação para aprendizagem – 3ª</i>	Incrementos de condições	3,33	50,00	100,00	2,71	

<i>escolha (agregação) (va)</i>	instrumentais				
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar as capacidades de relacionamento e de discussão de problemas	11,67	75,00	42,86	2,66
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (va)</i>	Melhorar as capacidades de relacionamento e de discussão de problemas	11,67	75,00	42,86	2,66
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Maquinação HAME	33,33	100,00	20,00	2,33

Lógica informal de aprendizagem com expectativas de valorização pessoal por via da formação profissional

Classe 5 do corte do dendrograma em 7 classes

N= 15 (25%)

Entrevistados: 7, 12, 18, 27, 30, 36, 41, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 57

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Contributos da formação – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho	38,33	100,00	65,22	5,63
<i>Contributos da formação – 1ª escolha (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre o trabalho	33,33	86,67	65,00	4,72
<i>Razões da frequência – 1ª escolha (va)</i>	Por gosto e valorização pessoal	18,33	60,00	81,82	4,18
<i>Razões da frequência – 1ª escolha (agregação) (va)</i>	Por gosto e valorização pessoal	23,33	66,67	71,43	4,04
<i>Unidade funcional de pertença (va)</i>	Montagem de componentes	10,00	33,33	83,33	2,77
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (va)</i>	Melhorar as capacidades de análise e de resolução de problemas	28,33	60,00	52,94	2,73
<i>Contributos da formação – 2ª escolha (agregação) (va)</i>	Melhorar as capacidades de resolver problemas e de fazer tarefas novas	35,00	66,67	47,62	2,62
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	53,33	53,33	2,49
<i>Contributos da formação – 3ª escolha (va)</i>	Melhorar os conhecimentos sobre a organização do trabalho e o funcionamento da fábrica	11,67	33,33	71,43	2,40

Lógica de aprendizagem hierárquica e ausência de expectativas formativas

Classe 6 do corte do dendrograma em 7 classes
 N= 1 (1,6%)
 Entrevistado: 5

O isolamento de apenas um indivíduo nesta classe impossibilita tecnicamente o cálculo de índices estatísticos de representatividade sempre baseados em comparações de percentagens médias. Deste modo, a descrição deste perfil corresponde à descrição do indivíduo que o compõe. Por razões teórico-analíticas que remetem para a semelhança das características da lógica de aprendizagem e de avaliação da formação profissional deste sujeito com as dos indivíduos integrados no perfil “lógica de aprendizagem hierárquica e ausência de expectativas formativas”, foi associado a este perfil.

Classe 7 do corte do dendrograma em 7 classes
 N= 7 (11,7%)
 Entrevistados: 2, 9, 11, 13, 14, 15, 29

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Frequência de cursos de formação promovidos pela empresa (va)</i>	Não	11,67	100,00	100,00	5,84
<i>Frequência de cursos de formação (va)</i>	Não	11,67	100,00	100,00	5,84
<i>Razões da não frequência de cursos de formação (passado) (va)</i>	Não foi proposta qualquer frequência	6,67	57,14	100,00	3,80
<i>Unidade funcional de pertença (vi)</i>	Montagem final	8,33	57,14	80,00	3,39
<i>Projectos futuros acerca da frequência de formação (va)</i>	Não	15,00	71,43	55,56	3,33
<i>Ausência de projecto formativo (va)</i>	Desencorajamento	11,67	57,14	57,14	2,85
<i>Aquisição de conhecimentos – 3ª escolha (va)</i>	Aprendeu com os responsáveis directos	11,67	57,14	57,14	2,85
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	100,00	25,00	2,74
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	100,00	23,33	2,56

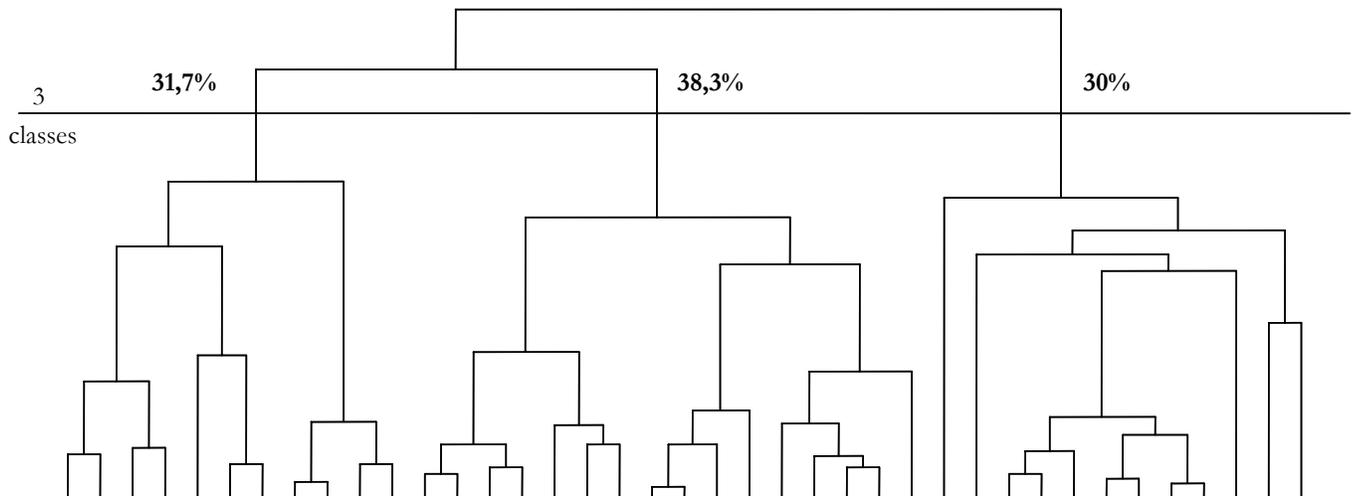
ANEXO 8.M

AUTO-CONCEITO DO DESEMPENHO LABORAL

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória do auto-conceito do desempenho laboral foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: auto-atribuição das capacidades necessárias ao desempenho laboral; responsabilidade face ao trabalho e respectivas razões; autonomia/independência detida no desempenho laboral; adequação ou não dos conhecimentos detidos ao desempenho laboral e respectivas razões; capacidade para lidar com situações imprevistas; auto-atribuição da amplitude do desempenho potencial. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização do auto-conceito de desempenho laboral por classes de partição

Auto-conceito positivo centrado no desvio entre saberes detidos e utilizados

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 19 (31,7%)

Entrevistados: 1, 4, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 27, 30, 41, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	94,74	64,29	5,06
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Actividade simples de execução	25,00	63,16	80,00	4,25
<i>Adequação dos conhecimentos às tarefas (va)</i>	Não	31,67	63,16	63,16	3,23
<i>Capacidades – 2ª escolha (va)</i>	Capacidades de organização	11,67	31,58	85,71	2,75
<i>Capacidades – 3ª escolha (va)</i>	Capacidade para resolver problemas	20,00	42,11	66,67	2,50
<i>Auto-atribuição para o desempenho de outras funções (va)</i>	Qualquer posto de trabalho relacionado com a sua formação escolar ou profissional	6,67	21,05	100,00	2,41
<i>Razões da não adequação dos conhecimentos à actividade de trabalho (va)</i>	Tem conhecimentos/capacidades superiores às necessárias	21,67	42,11	61,54	2,23
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	84,21	43,24	2,22
<i>Aprendizagem pelo trabalho (vi)</i>	Não	18,33	36,84	63,64	2,11

Auto-conceito positivo centrado no potencial de saberes detidos

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 23 (38,3%)

Entrevistados: 7, 17, 19, 21, 24, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 55, 59, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação/regulação do equipamento, na execução e no controlo da execução	38,33	91,30	91,30	6,75
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	95,65	68,75	5,24
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	69,57	69,57	3,68

<i>Auto-atribuição da preparação para o desempenho de outras funções (va)</i>	Sim, noutras unidades funcionais	70,00	95,65	52,38	3,34
<i>Capacidades – 2ª escolha (va)</i>	Capacidades para resolver problemas	25,00	47,83	73,33	2,90
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	73,91	56,67	2,68
<i>Actividades complementares (vi)</i>	Sim. Sempre e regularmente	38,33	60,87	60,87	2,56
<i>Auto-atribuição para o desempenho de outras funções (va)</i>	Qualquer posto de trabalho em qualquer unidade funcional de pertença desde que tivesse formação	48,33	69,57	55,17	2,34
<i>Lidar com situações inesperadas/imprevistas (va)</i>	Graças aos conhecimentos consegue lidar com situações imprevistas	18,33	34,78	72,73	2,23

Auto-conceito negativo limitado aos saberes utilizados

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 18 (30%)

Entrevistados: 2, 3, 6, 10, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 28, 29, 37, 38, 48, 58

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Auto-atribuição para o desempenho de outras funções (va)</i>	Sim. Dentro da actual unidade funcional de pertença	26,67	77,78	87,50	5,51
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Simple ou ausentes na afinação e regulação do equipamento mas complexas no controlo da execução	36,67	77,78	63,64	4,04
<i>Auto-atribuição para o desempenho de outras funções (va)</i>	Qualquer posto de trabalho da unidade funcional de pertença	18,33	50,00	81,82	3,66
<i>Auto-atribuição para o desempenho de outras funções (va)</i>	Postos de trabalho idênticos aos ocupados na unidade funcional de pertença	8,33	27,78	100,00	2,95
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	77,78	46,67	2,57
<i>Capacidades – 3ª escolha (va)</i>	Capacidades para lidar com situações novas	6,67	22,22	100,00	2,50
<i>Capacidades – 1ª escolha (va)</i>	Capacidades para fazer tarefas simples/repetitivas	13,33	33,33	75,00	2,47
<i>Adequação dos conhecimentos à actividade de trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Remete a adequação para processos de aprendizagem	40,00	66,67	50,00	2,47
<i>Capacidades – 5ª escolha (va)</i>	Capacidades para	10,00	27,78	83,33	2,43

	trabalhar sozinho				
<i>Responsabilidade individual face ao resultado do trabalho 2 (agregação) (va)</i>	Centrada no desempenho da empresa	21,67	44,44	61,54	2,39
<i>Responsabilidade individual face ao resultado do trabalho 1 (agregação) (va)</i>	Centrada no profissionalismo	26,67	50,00	56,25	2,31
<i>Razões da responsabilidade individual face ao resultado do trabalho 1 (va)</i>	Obrigação/dever profissional	26,67	50,00	56,25	2,31

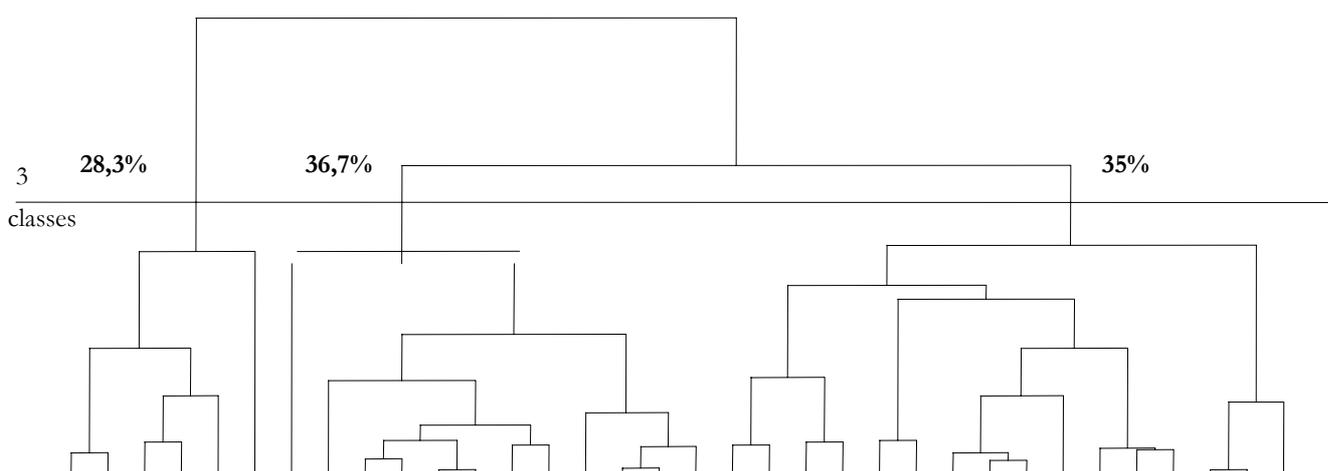
ANEXO 8.N

AVALIAÇÃO DA INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

1. Variáveis activas no modelo

Na análise factorial das correspondências múltiplas e respectiva análise classificatória da avaliação da integração profissional foram alvo de tratamento as seguintes variáveis activas: escala de satisfação global; escala de reconhecimento global; aspectos positivos e negativos; sofrimento de acidentes de trabalho e tipos de acidentes de trabalho; contracção de doenças profissionais e tipos de doenças profissionais; graus de satisfação com higiene e segurança no trabalho; relações com os colegas de trabalho e responsáveis directos; possibilidade de aprendizagem; liberdade na prática de trabalho; possibilidade de promoção; variedade do conteúdo do trabalho; responsabilidade; estabilidade e segurança no emprego; reconhecimento da dedicação ao trabalho; salário de base; remunerações extra-salariais e benefícios sociais; identidade com a empresa; identidade com a unidade funcional; perspectivas futuras face à permanência na empresa; horário de trabalho; opinião face ao horário de trabalho; opinião face ao salário; opinião face à carreira; opinião face ao reconhecimento do responsável directo; opinião face à influência do responsável directo no desempenho profissional; opinião sobre a evolução na empresa; identificação com o trabalho. Retiveram-se ainda as variáveis activas: empresa; domínio de tarefas; conteúdo da actividade de trabalho exercida no momento da entrevista.

2. Dendrograma



3. Caracterização da avaliação da integração profissional por classes de partição

Avaliação positiva da integração profissional

Classe 1 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 17 (28,3%)

Entrevistados: 7, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 58, 60

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Score satisfação (va)</i>	Francamente satisfeito	33,33	94,12	80,00	6,11
<i>Possibilidade de promoção (va)</i>	Satisfeito	33,33	88,24	75,00	5,41
<i>Sexo (vi)</i>	Masculino	38,33	88,24	65,22	4,78
<i>Horário (va)</i>	Turno rotativo	41,67	88,24	60,00	4,41
<i>Empresa (va)</i>	HAME	50,00	94,12	53,33	4,23
<i>Conteúdo da actividade de trabalho (va)</i>	Elevada complexidade na afinação e regulação do equipamento e no controlo de execução	38,33	82,35	60,87	4,14
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Maquinação	53,33	94,12	50,00	3,92
<i>Score reconhecimento/justiça (va)</i>	Reconhecimento/sentimento de justiça	36,67	76,47	59,09	3,71
<i>Opinião face ao salário (va)</i>	Salário está de acordo com a minha actividade profissional	38,33	76,47	56,52	3,52
<i>Progressão na empresa (va)</i>	Sim estou a fazer progressos	43,33	76,47	50,00	2,99
<i>Salário-base (va)</i>	Satisfeito	45,00	76,47	48,15	2,82
<i>Identidade face empresa (va)</i>	Pertence a esta empresa e isso é importante para si	76,67	100,00	36,96	2,61
<i>Higiene e segurança no trabalho (va)</i>	Muito satisfeito	18,33	41,18	63,64	2,41
<i>Opinião face à carreira (va)</i>	A carreira reconhece a dedicação à empresa	18,33	41,18	63,64	2,41
<i>Benefícios sociais (va)</i>	Satisfeito	33,33	58,82	50,00	2,30
<i>Doença profissional (va)</i>	Não	71,67	94,12	37,21	2,23
<i>Reconhecimento da dedicação ao trabalho (va)</i>	Muito satisfeito	8,33	23,53	80,00	2,06
<i>Remunerações extra-salário (va)</i>	Muito satisfeito	5,00	17,65	100,00	2,06

Avaliação ambivalente da integração profissional

Classe 2 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 22 (36,7%)

Entrevistados: 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 26, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Score satisfação (va)</i>	Medianamente satisfeito	35,00	86,36	90,48	6,31
<i>Domínio de tarefas (va)</i>	Montagem	46,67	77,27	60,71	3,40
<i>Horário (va)</i>	Turno fixo	48,33	77,27	58,62	3,19
<i>Remunerações extra-salário (va)</i>	Satisfeito	58,33	81,82	51,43	2,59
<i>Relações com os colegas (va)</i>	Insatisfeito	8,33	22,73	100,00	2,59
<i>Variedade do trabalho (va)</i>	Muito satisfeito	11,67	27,27	85,71	2,42
<i>Sexo (vi)</i>	Feminino	61,67	81,82	48,65	2,21

Avaliação negativa da integração profissional

Classe 3 do corte do dendrograma em 3 classes

N= 21 (35%)

Entrevistados: 1, 2, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 30, 59

Variáveis	Valores das variáveis características	% dos valores das variáveis na população	% dos valores das variáveis na classe	% da classe nos valores das variáveis	Valor-teste
<i>Score satisfação (va)</i>	Insatisfeito	31,67	90,48	100,00	7,35
<i>Benefícios sociais (va)</i>	Insatisfeito	43,33	95,24	76,92	6,00
<i>Empresa (va)</i>	LUME	50,00	95,24	66,67	5,17
<i>Remunerações extra-salário (va)</i>	Insatisfeito	36,67	80,95	77,27	5,03
<i>Identidade face empresa (va)</i>	Pertence a esta empresa e isso não tem importância para si	20,00	47,62	83,33	3,54
<i>Salário-base (va)</i>	Insatisfeito	53,33	85,71	56,25	3,53
<i>Horário (va)</i>	Horário normal	10,00	28,57	100,00	3,07
<i>Relações com os responsáveis directos (va)</i>	Insatisfeito	13,33	33,33	87,50	2,90
<i>Possibilidade de promoção (va)</i>	Insatisfeito	65,00	90,48	48,72	2,88
<i>Doença profissional (va)</i>	Sim	28,33	52,38	64,71	2,70
<i>Opinião face ao salário (va)</i>	O salário não paga o trabalho que faço	36,67	61,90	59,09	2,69
<i>Score reconhecimento/justiça (va)</i>	Ausência de reconhecimento	26,67	47,62	62,50	2,36
<i>Score aprendizagem organizacional (vi)</i>	Fraca orientação para a aprendizagem organizacional	35,00	57,14	57,14	2,34
<i>Relações com os colegas (va)</i>	Satisfeito	55,00	76,19	48,48	2,18
<i>Possibilidade de aprender (va)</i>	Insatisfeito	28,33	47,62	58,82	2,11

ANEXO 8.O

NORMAS DE TRABALHO

a)

(i) Na LUME, as especificações acerca do controlo visual assumem um carácter descritivo através do seguinte tipo de orientações: (i) maquinação centrada com a peça em bruto (1 em cada 200 peças); (ii) zonas de vedação sem mossas e com acabamento conforme; (iii) a peça não tem rebarba – acabamento conforme. No controlo dimensional, para 1 em cada 200 peças, – amostragem e frequência não variável – verificam-se os parâmetros com o respectivo equipamento a partir do seguinte tipo de orientações:

Parâmetros	Equipamento
Ø 17.2 ± 0.1	Microscópio
Ø 16 H 10	Tampão a 332
10.5 + 0.5	Paquímetro
M 28 x1 –6G	Anel D 096/097
Comp. 6mm	Anel + Paquímetro

A carta de controlo contém informação relativa à limpeza de cada posto e periodicidade. Adverte ainda que em caso de dúvida ou situação anormal o operador deve reportar de imediato ao chefe de secção ou ao trabalhador da área da qualidade.

(ii) Na HAME, regista-se no plano de controlo em processo o desenvolvimento do trabalho efectuado por referência a cada uma das características da peça.

As cartas de controlo destinam-se à definição e registo dos parâmetros a que devem obedecer os dois tipos de controlo – dimensional e visual – aplicados no domínio de tarefas de maquinação.

O plano apresenta várias colunas específicas em que para cada uma das características – críticas, significativas e importantes – da peça existem especificações sobre: as normas que regem a maquinação da peça, os meios de controlo a utilizar, a amostragem e frequência do controlo, as especificações acerca dos limites mínimo e máximo: os operadores registam no plano de acordo com a frequência definida cada medição real aferida, elaboram a representação gráfica da “carta de medianas e amplitudes” e ainda lhes está reservado um espaço para que possam colocar as observações necessárias.

Característica	Normas	Meios para controlo	Amostragem e frequência	Especificação Mínimo – Máximo
Espessura radial (28.0) ^a	TI-06	Dispositivo para medir espessura radial	Operador 3 peças de 1 conjunto MA – RA – TF – AP – F	A preencher pelo operador após consulta das instruções de fabrico
Centragem do corte (18.0)	TI-01	Visual	Operador 3 cavacos MA – TF – F	A marca do came e a meia lua devem estar centralizados
Folga entre pontas (33.0) ^b	TI-25.1 TE-02	Calibre de folga e lâmina	Operador 3 peças de 1 conjunto MA – TF – F e a cada 2 varas	Verificar conicidade da face da ponta (24.0)

^a Característica importante

^b Característica crítica

b)

(i) No domínio de tarefas de maquinação, as actividades de interpretação e estudo prévias ao início de um processo de maquinação incidem sobre os planos de ferramentas na LUME e sobre as instruções de fabricação na HAME.

Na LUME, o plano de ferramentas de uma máquina automatizada integra informações relativas a operações de maquinação e à peça. No que se refere à operação de maquinação, definem-se o tipo de operação e os parâmetros (rpm e m/min). No que se refere à peça definem-se ferramentas e suportes. Estas encontram-se ilustradas na tabela seguinte:

Plano de Ferramenta				
Maquinação			Peça	
Operação	rpm	m/min	Ferramenta	Suporte
Presar e tornear p/a G ½	3000	300	BK 110 DP 1	SK 30/MK 3
		110	DD 119 DP 1	
Roscar G ½	3000	660	GO 113 DP 1	SK 30/ER 32
			DD 115 DP 1	Pinça ER 32-16
Roscar M6 x 0.75	1500	0.78	GL 11 M6 x 0.75.6H/NBW 2/8	SK 30/ER 16 Pinça
Escovar interior			XB 100 DP1	ER 16-4.5

(ii) Na HAME, nas instruções de fabricação, constam num mesmo documento que circula por toda a célula de trabalho, instruções específicas para cada equipamento ao qual corresponde um determinado tipo de plano de controlo em processo. Na tabela seguinte incluem-se algumas instruções a título exemplificativo:

Torno A	Condições de trabalho conforme PU-TFV-05 e PU-TV-04	Calibre de folga = 127,50 Folga = 0,35 a 0,65	Diâmetro torneado = 135,750 +/- 0,05 Fold = 8,50	Radial = 5,08 a 5,43 (5,42)	Nota: é permitido luz negativa nas pontas c/ espessura de 0,08 mm máximo num arco de 20 graus
Torno B	Condições de trabalho conforme MMA-TOAC-03	Calibre de folga = 127,25	Folga = 0,45 a 0,75 referência	Atenção: marcação no lado mais baixo	Ângulo da peça = 0 30' a 1
Fresa C	Condições de trabalho conforme PU-TA-02	Bucha = 127,40 x 4,30 Empurrador = 127,40	Suporte = 125,0 a 14,0 Régua = 13,50	Ciclos por minuto = 7 a 9	Calibre de luz = 127,0
Acabamento D	Condições de trabalho conforme MUA-EMPA-01	Camisa torno Acab. = 127,50	Pressão de trabalho = 1,0 KGF /cm Quadrado	Imp: Escovar a peça com escova de densidade D3 c/ montagem de FLAP	Tempo = 5 segundos Com reversão (total) = 10 segundos

c)

Peça	Abertura livre	Escala	Medida alicate	Ovalização	Vedação à luz	Tipo de ferramenta	Condições de trabalho		
							Torno	Fresa	
A	12,70	-4,5	29,45	+0,15 a +0,29	Neg 14-12-14	Redondas	6,8	5	240 RPM
B	15,10	-6	30,00		Neg 5-12-5	316	4,4	4	Trabalhou fora da escala a -3,5 devido a luz
C	21,60	-2	44,45	- 0,09 a - 0,27	Sem ou com pouca	Redondas	6	5	Trabalhou com a folga a 0,30 devido a luz
D	12,80	-5	14,20	+0,10 a +0,25	Com luz neg sem luz	Redondas	8	6	
E	12,70	-5	25,90	-0,35 a -0,43	Com luz 14-12-14	Redondas	5,2	4,8	Trabalhar com radial baixa
F	14,40	-4	21,55	-0,04 a +0,75	Neg 10-12-10	Redondas	7,8	5	Ø86,23 devido a força
G	16,25	+2,5		+0,32 a +0,13	Sem luz	Redondas	6,2	4,8	
H	10,30	-5	22,75	+0,10 a +0,03	Com luz 7-12-7	316	4,5	4	Radial a 3,03 a 3,08 devido a força
I	10,90	-7	16,0	+0,013 a +0,08	Com luz neg 12-12-12	Redondas	5,8	5	Na média

d)

d1) Plano de controlo estatístico do processo da HAME

Característica	Normas	Meios para controlo	Amostragem e frequência	Especificação Mínimo – Máximo
Diâmetro do conjunto	TI-46	Micrómetro	Operador 1 conjunto MA – RA – TF – AP – F	Para peças acabadas variação máxima 0,02
Abertura livre (1,0)	TI-56	Paquímetro	Operador 3 peças MA – F Medir em 3 pontos	
Chanfro da ponta de FC (20,1/20,2/20,3) (33.0) ^b	TI-47	Projector de perfis	Operador 3 peças de 1 conjunto MA – TF – F	(0,01 x 0,15) x 45° para peça com Ø

^a Característica importante

^b Característica crítica

Os operadores registam no plano de acordo com a frequência definida cada medição real aferida, elaboram a representação gráfica da “carta de medianas e amplitudes” e ainda lhes está reservado um espaço para que possam colocar as observações necessárias.

d2) Registo de controlo dimensional da LUME

Hora	Referência da peça	Observações	Rúbrica
6:00			
7:00			
...			
14:00			
15:00			
...			
22:00			
23:00			
...			
5:00			

Os operadores deverão preencher, no cabeçalho do plano, a unidade principal de pertença, a data, bem como a semana de referência e ainda a máquina. Posto isto, deverá ser feito de hora em hora o registo da referência da peça, a quantidade de peças boas, para recuperação e para sucata e as razões dos tempos improdutivos previamente tipificadas em avaria, afinação da ferramenta, falta de peças, falta de operador, mudanças de óleo, e outras observações se existirem problemas e ainda rubricar.

e)

No plano de controlo em processo do domínio de tarefas da montagem de componentes verifica-se e regista-se o desenvolvimento do trabalho efectuado. Por um lado, é identificada a peça e as quantidades e, por outro, a montagem dos componentes com referência a cada característica do produto e a verificação da sua funcionalidade.

Plano de controlo estatístico do processo da HAME

Característica	Normas	Meios para controlo	Amostragem e frequência	Especificação Mínimo – Máximo
Espessura radial – componente (28.0) ^a	TI-06	Dispositivo para medir espessura radial	Operador 20 peças	A preencher pelo operador depois de consulta das instruções de fabrico
Abertura livre com componente (190)	TI-56	Paquímetro	Operador 20 peças. Efectuar registos parciais	A preencher pelo operador depois de consulta das instruções de fabrico
Alojamento do componente no canal da peça		Visual	Operador 100% durante a montagem	A componente tem de estar totalmente apoiada no canal
Deslizamento da componente no canal da peça	TI-123	Manual	Operador 20 peças. Efectuar registos parciais	A preencher pelo operador depois de consulta das instruções de fabrico
Pino-deslize	TI-123	Manual	Operador 20 peças. Efectuar registos parciais	A preencher pelo operador depois de consulta das instruções de fabrico

^a Característica importante

Os operadores registam no plano de acordo com a frequência definida cada medição real aferida, elaboram a representação gráfica da “carta de medianas e amplitudes” e ainda lhes está reservado um espaço para que possam colocar as observações necessárias.