

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 maquinaria (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 maquinaria 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 maquinaria¹, 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 (Malglave, 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 conseqüente 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 maquinação (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 maquinação 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 maquinação.

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 maquinaria).

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 conseqüente 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.

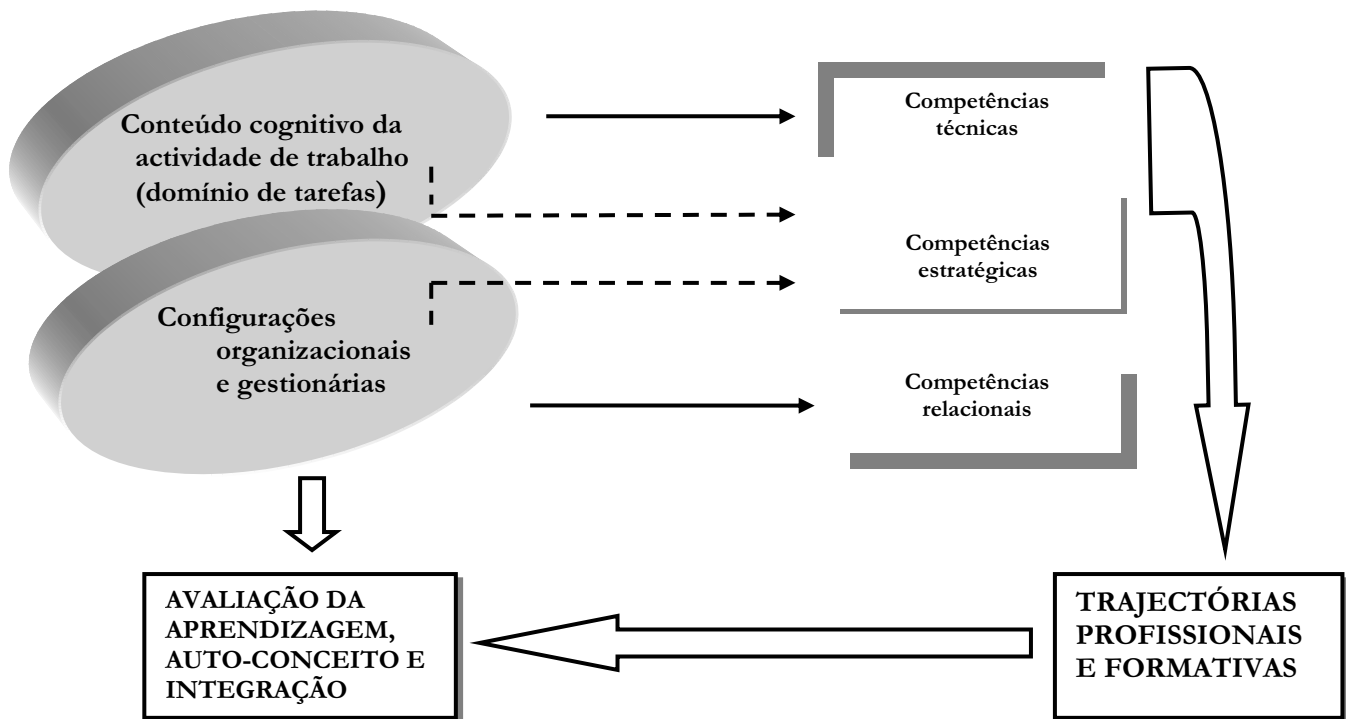
No que se refere às competências estratégicas, elas são duplamente condicionadas no sentido em que se lhes impõem alguns condicionalismos de ordem técnica, mas estes podem

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 maquinação 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. Consta-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 maquinação 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 constringidos 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.