

Ana Paula Pereira Marques

# **TRAJECTÓRIAS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: PROCESSOS DE DUALIZAÇÃO**

Um estudo de caso da indústria têxtil

**Edições Afrontamento**

---

Obra publicada em colaboração com o Núcleo de Estudos em Sociologia do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho

Apoio: Fundação para a Ciência e Tecnologia

<b>Título</b>	Trajectórias de Qualificação Profissional: Processos de Dualização Um estudo de caso da Indústria Têxtil
<b>Autora</b>	Ana Paula Pereira Marques © 2005, Ana Paula Pereira Marques e Edições Afrontamento
<b>Pintura da capa</b>	Hundertwasser, «Spiral in Schweinfurth und Vermillon», 1957
<b>Edição</b>	Edições Afrontamento/Rua Costa Cabral, 859 / 4200-225 Porto <a href="http://www.edicoesafrontamento.pt">www.edicoesafrontamento.pt</a> / <a href="mailto:geral@edicoesafrontamento.pt">geral@edicoesafrontamento.pt</a>
<b>Colecção</b>	Biblioteca das Ciências Sociais / Sociologia, Epistemologia / 46
<b>Nº de edição</b>	997
<b>ISBN</b>	972-36-0812-X
<b>Depósito legal</b>	238751/06
<b>Impressão e acabamento</b>	Rainho & Neves Lda. / Santa Maria da Feira Dezembro de 2005

9	Preâmbulo
11	Introdução
15	<b>PARTE 1</b> <b>Delimitação e orientação teórica adoptada: noção e lugar das qualificações na sociologia do trabalho</b>
17	<b>Capítulo 1: Revisão crítica dos contributos teóricos em torno das qualificações</b>
18	1. Emergência das qualificações
18	1.1. Qualificação e «habilidade profissional» em G. Friedmann
20	1.2. Qualificação como «relação social» complexa em P. Naville
22	1.3. Qualificação e «sistemas de trabalho» em A. Touraine
24	2. Qualificação e técnica: uma relação polémica
24	2.1. Perspectiva optimista ou revalorização das qualificações
26	2.2. Perspectiva pessimista ou polarização das qualificações
31	<b>Capítulo 2: Qualificação e modernização produtiva: dimensões e repercussões</b>
32	1. As novas tecnologias de produção
33	1.1. Alguns traços dominantes da recente inovação tecnológica
35	1.2. Organização do trabalho e factor humano
37	2. Actualidade e/ou persistência da «velha» problemática sobre as qualificações?
37	2.1. Contributo dos teóricos da «segmentação»
40	2.2. Relatividade das tendências de qualificação
42	2.3. Mobilização de «novas» qualificações profissionais
47	2.4. Um debate recorrente: O fim do taylorismo?
48	3. Papel-chave do ensino/formação profissional
51	4. Emprego e relações laborais

57	<b>Capítulo 3: Produção de qualificações: da abordagem simplista à complexidade da sua análise</b>
58	1. Para uma definição de qualificação profissional
59	1.1. Captação das principais dimensões da qualificação
61	1.2. «Espaço» de produção das qualificações
66	1.3. Dificuldades teórico-metodológicas da sua abordagem
69	2. Especificidade do espaço das qualificações na sociedade portuguesa
70	2.1. Do estado «semi-industrial» às iniciativas de modernização produtiva
74	2.2. Estrutura profissional da população activa
78	2.3. Lógicas de ensino/formação profissional e relações profissionais industriais
86	3. Hipóteses de investigação

## 89 **PARTE 2**

### **Trajectórias de qualificação profissional: processos de dualização**

#### 91 **Capítulo 4: Natureza e metodologia do estudo empírico**

91	1. Opção metodológica
93	1.1. Técnicas de investigação social
95	1.2. Delimitação das amostras
97	2. Limites da trajectória metodológica adoptada

#### 99 **Capítulo 5: Contexto sectorial e empresarial das empresas estudadas**

99	1. O sector da indústria têxtil e vestuário em Portugal
100	1.1. Principais características e sua inserção no Mercado Europeu
104	1.2. Modernização da indústria têxtil em questão
107	2. Um «primeiro olhar» às empresas estudadas
107	2.1. Breve apresentação das empresas: Empresas A e B
108	2.2. Estrutura e configuração organizacionais
112	2.3. Organização, divisão do trabalho e tecnologia
114	2.4. Estruturas profissionais e práticas de gestão da mão-de-obra
119	2.5. Uma concepção de modernização restrita

#### 121 **Capítulo 6: Qualificações e natureza do trabalho**

121	1. Saberes e competências dos perfis profissionais existentes
121	1.1. Natureza e conteúdo do trabalho: a qualificação do posto
122	1.1.1. <i>A percepção do trabalho pelos operadores de máquinas têxteis</i>
127	1.1.2. <i>A percepção do trabalho pelos profissionais qualificados</i>
130	1.1.3. <i>A percepção do trabalho pelas chefias intermédias</i>
133	1.1.4. <i>A percepção do trabalho pelos quadros</i>
135	1.2. Saberes e competências requeridos face às novas tecnologias produtivas
139	2. Reorganização do trabalho e novas qualificações?

141	<b>Capítulo 7:</b> Qualificações e processos de formação de trajectos profissionais
141	1. Qualificações detidas pelos trabalhadores
141	1.1. Caracterização das qualificações transportadas
143	1.2. Recrutamento e modalidades de afectação dos trabalhadores
145	1.3. Modalidades de aquisição e transmissão de saberes
145	1.3.1. <i>Lugares e modos de aprendizagem dos trabalhadores</i>
147	1.3.2. <i>Formação informal ou aprendizagem «oculta»?</i>
150	1.3.3. <i>Carácter selectivo da formação profissional</i>
151	2. Percurso profissional e formativo: trajectórias de aprendizagem no e para o trabalho
152	2.1. Família e início de um percurso profissional
155	2.2. Decomposição e/ou recomposição das qualificações: a marca da modernização
155	2.2.1. <i>Evolução de algumas categorias profissionais</i>
157	2.2.2. <i>Percursos inter e intra empresas: que mobilidade profissional?</i>
161	<b>Capítulo 8:</b> Qualificações, práticas e representações
161	1. Capacidade de avaliação da «qualidade organizacional»
161	1.1. Qualidades projectadas nas direcções e chefes
164	1.2. Informação e participação nas decisões do trabalho
167	1.3. Obstáculos ao aumento da produtividade e da qualidade
170	2. Lógicas de acção e qualidade das relações industriais
170	2.1. Dimensão convencional: base de atribuição de salários
174	2.2. Precarização da qualidade de emprego
178	3. Trabalho, representações e identidades
178	3.1. Valores e satisfação no trabalho
184	3.2. Identidades de exclusão ou de integração socioprofissionais
193	Conclusão
201	Bibliografia
213	Anexo



*Apesar dos anos que separam a data de conclusão e a sua publicação, os resultados a que esta investigação chegou parece estarem cada vez mais actualizados. Nunca como hoje se fala tanto da competitividade no contexto da globalização dos mercados financeiros e da difusão das tecnologias de informação. Nunca como hoje o argumento da empregabilidade, baseada em qualificações actuais e transponíveis para contextos de trabalho cada vez mais diversificados e inovadores, dominou os discursos e as práticas dos diversos actores intervenientes (Estado, empresários, sindicatos, entre outros).*

*Mas também hoje se tornam mais evidentes os paradoxos entre um crescimento da produtividade associado a um crescimento do desemprego, entre um núcleo duro de trabalhadores que, inseridos num mercado interno, usufruem de condições de trabalho, de salário e de promoção crescentes e uma maioria instalada numa relação de precariedade salarial e profissional, com maior incidência nos grupos de jovens sem qualificações, nas mulheres e nos trabalhadores mais idosos.*

*Com uma vertente de exportação muito importante e fortemente dependente de uma mão-de-obra intensiva, a «modernização em curso» do sector Têxtil e Vestuário faz-se sentir nas empresas que procuram assegurar a competitividade. Mas esta modernização orientada por uma lógica restrita – ao limitar-se à substituição dos equipamentos convencionais por novos automatizados – defronta-se com alguns processos contraditórios e mesmo imprevistos.*

*Ora esta investigação enquadra-se nessa realidade que, apoiada por uma metodologia de estudo de caso, permitiu destacar os processos contraditórios que resultam de uma lógica tecnicista de modernização das empresas. É claro que as novas tecnologias possuem em si constrangimentos próprios como a flexibilidade e a natureza integrativa das funções. Mas o despertar para modelos organizacionais adequados e para uma cultura empresarial assentes na valorização do factor humano surgem como requisitos incontornáveis da estratégia industrial. O olhar mais atento às especificidades das empresas em causa e dos seus*

*grupos profissionais permite-nos confirmar que as qualificações profissionais surgem como um capital imaterial, decisivo não só para a competitividade das empresas como para a possibilidade de integração dos trabalhadores no mercado de trabalho.*

*A elaboração de referenciais profissionais de natureza polivalente, multidimensional, capazes de estimular a mobilidade profissional, constitui uma estratégia de recomposição do trabalho e permite, ao mesmo tempo, prevenir o desemprego e a desqualificação. Por isso, a construção de uma «nova arquitectura de educação e formação ao longo da vida» (Comissão das Comunidades Europeias, 1997:8) permite que se instaure, em permanência, uma cultura de aprendizagem e de inovação.*

*Braga, Maio de 2005*



Tendo acompanhado as diversas fases do desenvolvimento tecnológico, a expressão qualificação profissional não é recente, mas a sua frequência e difusão convidam-nos a interrogar sobre as ressonâncias actuais deste conceito. Com a introdução de novas tecnologias, baseadas na automatização e informatização, a qualificação profissional surge como uma dimensão fundamental na optimização dos novos sistemas produtivos. Trata-se apenas de uma referência na análise dos processos de inovação em curso ou apresenta uma renovação conceptual, abrindo novos campos de investigação?

O contínuo debate a que se assiste não só poderá ser visto como prova de peso da centralidade do conceito, como também permitiu que se tenham dado saltos qualitativos no que se entende por qualificações. É possível encontrar um acordo comum à maioria dos autores, reflectindo uma preocupação já presente em Naville, quando definiu a qualificação como uma «relação social» complexa (Naville, 1956).

A complexidade na análise das qualificações prende-se com a ambiguidade e o carácter polissémico do conceito, pelo que o principal esforço dos investigadores tem sido o de esclarecer o(s) sentido(s) assumido(s).

Nos estudos já realizados a empresas portuguesas permanecem as qualificações convencionais, arcaicas e desajustadas às novas exigências em termos de postos de trabalho, como o grau de complexidade, de responsabilidade, de autonomia no desempenho das funções e em termos de qualificação do trabalhador, com um nível de formação geral superior e/ou com formação profissional específica. Este fenómeno de permanência dos níveis de qualificação ou das categorias profissionais, apesar da transformação do conteúdo real do trabalho e das suas solicitações, tem conduzido a processos de desmotivação, inadaptação, absentismo, desqualificação, precarização, exclusão social dos trabalhadores.

Tema desde sempre polémico, pensar as qualificações profissionais exige sabermos quais os processos responsáveis pela sua produção e formalização e que relações man-

têm com a sociedade no seu todo, recuperando-se as principais interacções dos contextos responsáveis.

A opção pela estratégia de automatização assente numa política de desenvolvimento global das empresas ou numa política de restrita racionalidade técnica não é indissociável dos efeitos previstos e/ou inesperados nas qualificações profissionais. A combinação de modelos técnicos com as opções organizacionais e políticas de gestão da mão-de-obra mais adequadas tem fundamentado o discurso dos autores que preferem falar da requalificação ou valorização de novos saberes dos trabalhadores. No entanto, a permanência de configurações organizacionais «taylorizadas» nas empresas que investiram na automatização da produção incentivam, por sua vez, um discurso pessimista, onde a desvalorização das qualificações se apresenta como uma tendência dominante.

O que se pretende é cada vez mais efectuar uma análise dinâmica das principais relações entre o subsistema de ensino e formação profissional, modos de gestão de mão-de-obra e modelos técnico-organizacionais, específicos de uma sociedade semiperiférica, como é a portuguesa. Se pensarmos ainda que, associadas às mudanças de qualificação, estão presentes diferentes práticas dos trabalhadores, das entidades empregadoras e das organizações sindicais, o seu conhecimento revela-se difícil e complexo. Mas só assim poderá superar-se os vários equívocos na utilização da noção de qualificações e nas tendências uniformizantes de desqualificação/requalificação.

A produção das qualificações profissionais constitui a nossa problemática central, capaz de delimitar as interrogações consequentes e de definir o trajecto teórico que deve ser completado com o valor acrescentado da *empíria*, ao considerar-se a empresa como o lugar central da sua análise. Encontram-se assim definidos os parâmetros essenciais desta investigação: a delimitação teórica identificada com as fronteiras da produção de qualificações e a empresa como espaço privilegiado para a análise do impacto da modernização do aparelho produtivo nos conteúdos e níveis de qualificação dos actores envolvidos.

A compreensão global do complexo, multifacetado e aberto funcionamento das empresas pressupõe a mobilização de instrumentos conceptuais provenientes das diversas ciências sociais. Considerando esta ideia como ponto de partida, este livro procurará enfatizar o contributo da sociologia do trabalho no estudo das qualificações profissionais, num contexto marcado pelo «desafio da competitividade» que se manifesta precisamente pela necessária «renovação de competências» (Rodrigues, 1991).

O objectivo principal da fase de investigação em que nos encontramos consiste em elaborar e testar os aspectos fundamentais da problemática das qualificações profissionais, induzidos pelas estratégias de modernização tecnológica acompanhada pelas exigências de flexibilidade e qualidade. Em simultâneo pretende-se conhecer as especificidades que as qualificações assumem no sector têxtil em particular.

De um modo concreto, prosseguimos dois objectivos específicos interdependentes nesta investigação:

- a) Conhecer as transformações ocorridas na natureza e conteúdo das qualificações (perfis profissionais) e nas modalidades de aprendizagem e formação profissional. Que saberes e competências individuais integram os novos perfis profissionais desejados? Como se caracterizam os percursos profissionais dos trabalhadores têxteis? Em termos mais gerais poder-se-á questionar se estamos perante novas profissões ou profissões renovadas ou, ainda, se estamos perante a desvalorização de certas profissões típicas do sector têxtil pela sua não reprodução?
- b) Na análise de novos conteúdos de trabalho e de novas tendências de qualificação profissional importa conhecer os diferentes níveis de acção dos vários actores implicados. Que práticas, representações e valores são desenvolvidas na resposta às novas exigências profissionais e às implicações sociais e económicas deste processo?

A escolha do sector têxtil como objecto de estudo justifica-se por várias razões.

Este sector tem ainda uma importância decisiva no conjunto da indústria transformadora portuguesa. A sua importância é reforçada se pensarmos nos programas de modernização e reconversão levados a cabo e que ainda decorrem.

Como se sabe, o sector têxtil e do vestuário tem vivido um longo período de crise, justificando um conjunto de iniciativas de reestruturação no âmbito do I. Quadro Comunitário de Apoio, prolongando-se com o II. Quadro Comunitário (a decorrer entre 1994 a 1999). As fragilidades deste sector são muitas, já evidenciadas noutros países comunitários que justamente sofreram processos de reestruturação, desde a vulnerabilidade à concorrência, ao elevado peso de mão-de-obra e tecnologia obsoleta, entre outros factores.

Relacionado com a problemática central deste trabalho, as qualificações e a necessidade de formação profissional têm-se mostrado como uma das principais lacunas à necessária evolução do sector. O contributo desta investigação, baseada num estudo de casos, permitirá aumentar o nosso conhecimento sobre este sector e sobre as tendências das qualificações profissionais sugeridas pelas estratégias de modernização e reestruturação postas em prática pelas empresas.

A nossa trajectória na construção do objecto de investigação foi sendo delineada, ao longo dos capítulos que a compõem, com os contributos teóricos disponíveis e subsidiada com os resultados empíricos obtidos em duas empresas. Desta forma a estrutura do trabalho compõe-se, basicamente, de duas partes complementares.

Na primeira parte, e ao longo dos três capítulos que a constituem, é apresentada e definida a orientação teórica adoptada, delimitando o enquadramento teórico desta investigação.

No primeiro desses capítulos apresentamos uma visão crítica dos estudos mais representativos que enformam o pensamento sociológico sobre as qualificações profissionais. No Capítulo 2 são analisadas as principais dimensões e repercussões das qua-

lificações face à modernização produtiva. No Capítulo 3 e integrando os contributos referidos nos anteriores capítulos tentamos delinear alguns vectores de análise, constitutivos do nosso quadro conceptual, ao definirmos o espaço de produção das qualificações e suas especificidades na sociedade portuguesa.

Na segunda parte são estudados dois casos concretos de modernização tecnológica, recorrendo aos instrumentos analíticos que anteriormente introduzimos. São assim apresentadas informações que nos permitem aproximar dos múltiplos efeitos e reacções que as modernizações produtivas provocam, em especial, nas qualificações.

No Capítulo 4 definimos a natureza da metodologia escolhida, explicitando as técnicas de investigação usadas e os limites do nosso percurso metodológico. No Capítulo 5 apresentamos o contexto sectorial e empresarial da indústria têxtil e vestuário em geral, e das empresas estudadas em particular. No Capítulo 6 explicitamos as qualificações requeridas pelos postos de trabalho e a evolução da organização do trabalho presente, definindo-se assim os saberes e competências dos diferentes grupos socioprofissionais. No Capítulo 7 apresentamos por sua vez as qualificações detidas pelos trabalhadores, ou seja, questionamos os lugares e modos de aprendizagem das qualificações que configuram as trajectórias formativas e profissionais dos trabalhadores. Finalmente, no Capítulo 8, pretendemos explorar as representações e valores associados ao trabalho e analisar alguns dos processos de (re)estruturação das identidades socioprofissionais que têm sido desencadeados.

O título do livro – «Trajectórias de qualificação profissional: processos de dualização» – pretende relativizar o impacto das novas tecnologias nas qualificações e apresentar alguns resultados que ilustram a dualização da mão-de-obra como marca fundamental do espaço de qualificação das empresas estudadas.

## PARTE 1

# **Delimitação e Orientação Teórica Adoptada: Noção e Lugar das Qualificações na Sociologia do Trabalho**

Na primeira parte deste trabalho, apresentamos os principais contributos teóricos desenvolvidos pelos autores no seio da sociologia do trabalho. Trata-se de uma incursão sobre as diversas perspectivas, elaboradas desde os anos 50 até aos nossos dias, que enfatizam as mutações na natureza das qualificações induzidas pelo progresso tecnológico.

Os traços característicos da recente inovação tecnológica, baseados na flexibilidade e integração dos processos e operações, produzem consequências visíveis na estrutura de qualificações, no papel a desempenhar pelo subsistema de ensino/formação e no emprego e natureza das relações laborais.

A abordagem das qualificações sugerida apela para todos os processos responsáveis da sua produção, superando uma visão simplista e determinista. A configuração do espaço de qualificações na sociedade portuguesa apresenta traços específicos, referenciados pelo «estado» do subsistema produtivo, do ensino/formação profissional e da natureza das relações industriais. Estas reflexões despertaram-nos para o conhecimento deste espaço. Através da análise crítica desenvolvida nesta primeira parte do trabalho pretendemos forjar alguns instrumentos conceptuais para dar a conhecer, na segunda parte, um dos sectores mais tradicionais da indústria portuguesa – o sector têxtil.



## Revisão Crítica dos Contributos Teóricos em Torno das Qualificações

A análise das relações entre a divisão do trabalho, a sua organização e o «progresso técnico» e as qualificações profissionais ocupa um lugar central na história da sociologia do trabalho<sup>1</sup>. Não nos surpreende no entanto que assim seja. Intimamente ligadas à «prática social» encontramos já em Proudhon e em Marx algumas das questões que mais tarde serão levantadas e sujeitas a sistemáticas investigações: O que se entende por qualificação? Qual o impacto das transformações tecnológicas sobre a natureza do trabalho e, por consequência, sobre a mão-de-obra? Quais as modificações registadas ao nível das relações sociais?

É consensual aceitar-se que a qualificação constitui um dos conceitos mais ambíguos e controversos da sociologia do trabalho. Na origem dos debates estão duas dificuldades: primeira, fundamentar cientificamente a qualificação, a partir da qualidade do trabalho; segunda, avaliar e analisar a evolução, no tempo, das transformações da qualificação.

Para darmos conta das principais abordagens da qualificação nada melhor do que remontar às posições respectivas dos pioneiros, isto é, remontar ao período onde, precisamente, as qualificações parecem mediatizar o acto de trabalho, ligando as qualidades do trabalhador ao conteúdo de um posto de trabalho.

---

(1) Esta disciplina surge, segundo alguns autores, nos finais da década de vinte, na Universidade de Harvard, após o conjunto de consequências não esperadas das experiências da Western Electric Co., dando-se então início à designada Escola de Relações Humanas. Nos anos cinquenta, esta escola afirma-se, ao denunciar os excessos cometidos na racionalização do trabalho pela Organização Científica do trabalho (O.C.T.). O grande argumento avançado por alguns autores reside no facto de a O.C.T. se basear essencialmente numa relação entre o homem e a técnica (Alaluf, 1986).

## 1. EMERGÊNCIA DAS QUALIFICAÇÕES

A obra *Traité de Sociologie du Travail* (1961) de Friedmann e Naville constitui uma referência fundamental na sociologia do trabalho. O trabalho é uma actividade social e, na linha de Weber, portador de sentidos e valores para quem o executa. Assim, os autores deste tratado consideram o trabalho como um conceito central e uma realidade responsável pela configuração histórica das sociedades. Embora sejam representantes de uma mesma escola, os autores têm posições diferentes no estudo das qualificações<sup>2</sup>. O que permite qualificar, o trabalho ou o trabalhador?

### 1.1. Qualificação e «habilidade profissional» em G. Friedmann

Através da leitura de algumas obras fundamentais de Friedmann podemos inseri-lo na problemática dominante da influência do progresso técnico sobre o trabalho humano. Com as suas próprias observações empíricas nas empresas e apoiado nos conhecimentos fornecidos pelas abordagens psicológicas, psicossociológicas e sociológicas realizadas na sua época (1930-38), Friedmann preocupa-se com as novas exigências de qualificação, face ao desenvolvimento do taylorismo<sup>3</sup> nas empresas modernas.

Friedmann considera o «progresso técnico» como a grande causa explicativa das evoluções verificadas no trabalho, nas qualificações, nas atitudes e comportamentos dos operários. Sem dar propriamente uma definição de qualificação (Dadoy, 1987), o conceito está no centro da sua problemática, mesmo que o termo seja pouco utilizado, preferindo aí falar em «habilidade profissional» (Friedmann, 1946: 183-211).

A passagem do «meio natural» para uma «civilização técnica» (*idem*, 1981), acompanhada pela extensão das energias novas (no início, a máquina a vapor, depois a energia eléctrica e, actualmente, a energia nuclear) e pela difusão dos meios de transporte, exigiram uma reflexão sobre as consequências sociais destes processos e, particularmente, sobre os saberes e saber-fazer desencadeados pelos novos automatismos. Para Friedmann, o trabalho manual é o trabalho qualificado: pressupõe uma habilidade profissional, um conhecimento unitário da matéria, dos instrumentos e um controlo do processo de fabrico

(2) Na obra *Le Travail en Miettes* (1956), Friedmann assumiu uma posição semelhante à de Naville. No entanto, passados dez anos, na sua contribuição no *Traité de Sociologie* (1962), organizado por G. Gurvitch, redigido com J.-D. Reynaud, Friedmann demarca-se da posição de Naville.

(3) Esta teoria fundada por F. W. Taylor resultou de um conjunto de investigações destinadas a fragmentar a complexidade do trabalho operário de ofícios em gestos simples e quantificados (daí se chamar também Organização Científica do Trabalho – OCT). O taylorismo transforma-se numa técnica revolucionária na organização do processo de trabalho. Ao mesmo tempo o taylorismo quebra, apesar de forte resistência, o sindicalismo de operários qualificados baseados no ofício, transforma profundamente a composição técnica da classe operária, impondo-lhe todos os seus caracteres modernos, entre os quais dominam o operário-massa desqualificado e o operário de cadeia (Coriat, 1976).



por parte do trabalhador. O taylorismo e, em particular, a cadeia de montagem, são responsáveis pela «degradação» do trabalho operário qualificado, já que necessita apenas de uma mão-de-obra com uma formação especializada, rapidamente adquirida.

Embora seja predominante a degradação da qualificação dos trabalhadores nas cadeias de montagem (a quantidade de operários assim o justifica), o autor, ao estabelecer a relação entre técnica e qualificação, acredita que o progresso seja possível na fase do automatismo, onde se reagruparão as tarefas outrora destruídas. A crescente importância de um «novo artesanato», constituído pelos técnicos preparadores, quadros e operários altamente qualificados, fundamenta a posição de Friedmann ao afirmar que «a máquina não parece ter destruído a antiga habilidade mas, transformando-a para novas formas, consegue colocá-la ao serviço tanto desses «escultores de metal» como do mecânico que usa uma perfuradora portátil, como ainda do ferreiro moderno que, com poucas pancadas e com a ajuda de um pesado pilão, transforma a massa do metal incandescente» (*ibidem*: 211). Este movimento seria acompanhado pela integração das «tarefas heterónomas» produzidas pela divisão do trabalho nas «tarefas autónomas», isto é, «as que constituem os ofícios unitários e todos os trabalhos, verdadeiramente qualificados, em que o gosto e a personalidade do operador encontrem maneira de se exprimir» (*ibidem*: 227)<sup>4</sup>.

Serão índices como a duração da formação e a estrutura das qualificações (a proporção de operários qualificados no total dos efectivos da empresa) que permitirão fazer uma aproximação quantitativa da qualificação. Assim, cada vez mais a qualificação surge ligada ao saber-fazer dos operários, que é o resultado de uma «aprendizagem metódica completa» (*ibidem*: 126).

Com o desenvolvimento do ensino profissional, permitindo uma «aprendizagem metódica completa», e com a «revalorização intelectual do trabalho» Friedmann descreve a evolução profissional que é «a da “des-espiritualização” dos antigos saberes unitários e a da “re-espiritualização” através do aparecimento de alguns novos ofícios» (*ibidem*: 214). Esta posição será desenvolvida mais tarde pelos autores defensores da tese da polarização das qualificações<sup>5</sup>.

Atento ao desenvolvimento da técnica e aos seus efeitos sobre o «trabalho humano» os sociólogos da escola de Friedmann tendem a considerar a situação do trabalho como o quadro de análise privilegiado da evolução do trabalho, das qualificações e, ao mesmo tempo, das atitudes dos trabalhadores e da acção operária.

(4) Atento aos desgastes da cadeia de montagem, Friedmann procurou apresentar nas suas obras algumas soluções que minimizassem os seus efeitos. E na sequência desta posição Friedmann salienta a importância de se analisar também as condições exteriores ao trabalho. Para que o trabalhador sinta «alegria no trabalho» é necessário que se reúnam certas condições técnicas, psicológicas, económicas e sociais de forma a que se sinta tão bem como o artesão de outrora.

(5) Embora Friedmann apresente uma posição optimista face ao futuro das qualificações, ao contrário dos defensores da tese da polarização das qualificações.

## 1.2. Qualificação como «relação social» complexa em P. Naville

Ao considerar a qualificação como uma «relação social complexa», Naville introduz uma alteração significativa na análise prosseguida por Friedmann. Assim, chama a atenção para que a qualificação tenha um tratamento relativamente independente das circunstâncias técnicas imediatas onde se manifesta. Ao contrário de uma reunificação das operações nos conjuntos automatizados sugerida por Friedmann, Naville salienta a progressiva disjunção entre o trabalho das máquinas e o trabalho do homem. Não é possível considerar a qualificação em si mesma, já que esta é o resultado de uma apreciação social do valor atribuído aos diferentes trabalhos existentes na sociedade.

A teoria económica clássica<sup>6</sup> e a crítica marxista constituíram os parâmetros de referência para o desenvolvimento da noção de qualificação do trabalho patente em Naville. Na sua obra *Essai sur la qualification du travail*<sup>7</sup> «a noção de qualificação do trabalho aparece ao longo da história recente como relativa. É evidente que ela não repousa em nenhum critério absoluto» (1956: 27). A «habilidade pessoal», embora seja considerada como um dos principais elementos constitutivos da qualificação do trabalho, remetendo para certas capacidades funcionais do organismo de ordem psicológica e física, tende a diminuir o seu papel à medida que o trabalho se torna mais mecanizado e automatizado. Os elementos tecnológicos da qualificação são cada vez menos influenciados pelas qualidades do organismo humano: a qualificação profissional permanece mais tempo do que a habilidade propriamente dita, o que permite enfatizar a relatividade dos elementos que compõem a qualificação<sup>8</sup>.

Também não se devem confundir os conceitos qualificação e especialização. Para Naville, ambos os conceitos só podem ser definidos em relação a um tipo de instrumento, tarefa ou duração de aprendizagem. Desta forma, uma tarefa pode ser muito especializada se exigir uma longa aprendizagem, ou pouco qualificada se for entendida como simples gestão, resultante da utilização de uma determinada máquina. Não é fácil dizer se a especialização é geradora de qualificação ou desqualificação. A especialização do operário não pode ser vista como um critério absoluto da qualificação.

(6) Smith considera que é a duração da aprendizagem que estratifica a mão-de-obra e que constitui um factor determinante na diferenciação dos salários em função da qualificação do trabalho. Também Ricardo, na mesma linha de pensamento, salientou o tempo de aprendizagem como responsável pelas diferenças na qualidade dos trabalhos.

(7) Apesar do nome desta obra, Naville defende que a qualificação depende do trabalhador e não do posto de trabalho.

(8) Naville considera que se pode aferir da relatividade da qualificação através da relação entre idade e habilidade: a partir do momento em que o trabalho se mecaniza, a diminuição da actividade corporal ocasionada pelo envelhecimento dos trabalhadores não afecta directamente a qualificação do trabalho na indústria moderna. Isto porque os elementos tecnológicos da qualificação são menos influenciados pela idade, daí que a qualificação tenda a deteriorar-se menos rapidamente (1956: 35).

É no seguimento desta distinção que o autor procura o sujeito da qualificação não no homem nem na técnica mas sim na operação que estabelece o elo de ligação do homem à técnica. E é exactamente a aprendizagem necessária à execução da operação que permite atribuir uma determinada qualificação.

Ao definir operacionalmente a qualificação Naville recorre à distinção estabelecida por Marx entre trabalho simples e trabalho complexo ou qualificado, considerado este como um todo constituído por tarefas simples não qualificadas. Há, então, uma correspondência entre as diferenças de qualidade e quantidade de trabalho que serve de base à hierarquia de salários. Nesta perspectiva, a complexidade, a combinação de tarefas, ao traduzir o tempo de aprendizagem necessário, constitui o critério essencial da operacionalização da qualificação do trabalho. Mas o critério da duração da aprendizagem deve ser entendido num sentido amplo de educação, englobando o carácter mais ou menos polivalente e a dificuldade intrínseca das operações a realizar. O estatuto biológico do indivíduo (como seja a idade, o sexo, as capacidades psicofisiológicas), a natureza dos métodos pedagógicos da instrução e da escolaridade existentes numa sociedade e numa época histórica determinadas, intervêm igualmente na determinação da aprendizagem. Será a integração destes factores que permitirá uma determinação automática e objectiva do «tempo mínimo médio» (*ibidem*: 73-74). O tempo de aprendizagem é considerado como o elemento geral da valorização social que permite adquirir uma qualificação, não impedindo a generalização do fenómeno nem a sua medida. Diz-nos ainda que o carácter objectivo da qualificação apenas corresponde a um interesse analítico, enquanto codifica «as relações entre certas operações técnicas e a estimação do seu valor social» (*ibidem*: 129).

Mais tarde, com a automatização da produção, a separação entre o posto de trabalho e o trabalhador será evidente: os operadores encarregados da supervisão do processo produtivo tornam-se cada vez mais polivalentes, desligados de um posto de trabalho particular (*idem*, 1963). A mobilidade permitida pela polivalência dependerá do valor atribuído pelas estruturas sociais.

A qualificação apresenta-se sempre como uma «relação social complexa» que releva das características de uma dada sociedade: é a estrutura da sociedade que define as hierarquias de qualificação e as formas de rendimento. O processo de qualificação incorpora uma avaliação global da sociedade, classificando os trabalhadores uns em relação aos outros. É por esta razão que, ao valorizar-se a aprendizagem e a educação profissional e geral como origem da qualificação, nos aproximamos o mais possível das relações entre as exigências técnicas do aparelho produtivo e o juízo que a sociedade continuamente produz sobre elas<sup>9</sup>.

(9) São raros os autores que desenvolveram e prolongaram os argumentos de Naville, ou mesmo tentaram superar as controvérsias dominantes. São mais frequentes as abordagens das qualificações do ponto de vista do trabalho, apresentadas por Friedmann (Alaluf, 1986; Rolle, 1988).

### 1.3. Qualificação e «sistemas de trabalho» em A. Touraine

Uma das análises mais importantes deste período é a efectuada nas fábricas Renault por Touraine (Touraine, 1955). Este autor, a partir das suas investigações sobre a evolução do trabalho operário – praticando a observação directa e a reflexão sobre os problemas da técnica e do trabalho, da máquina e do trabalhador –, elabora um conjunto de conceitos teóricos que nos remete para um novo quadro designado por accionalista (idem, 1965).

Podemos dizer que com Touraine encontramos uma espécie de síntese entre a ênfase da actividade em Friedmann e a dissociação progressiva entre as tarefas e a produção verificada por Naville.

Importa-nos aqui, no entanto, realçar o seu esforço sistemático em elucidar a noção de qualificação. Para tal, o autor introduz a noção de «sistema de trabalho» e de «consciência operária» que permitem romper com a situação do trabalho falsamente objectiva, tendo em conta a vontade de controlo do trabalhador sobre o seu trabalho, bem como o carácter social da utilização da tecnologia pela empresa. A história dos aspectos profissionais do trabalho não se pode circunscrever à observação do trabalho operário nem aos aspectos técnicos. A empresa e a sua organização passam a ser analisados como indissociáveis das relações sociais desenvolvidas no seu interior e das orientações culturais e políticas de cada sociedade.

O traçado essencial da evolução da indústria moderna e do trabalho operário corresponde à passagem de um «sistema profissional de trabalho», onde predomina a autonomia do operário de ofício, para um outro, designado «sistema técnico de trabalho», onde a produção é assegurada por máquinas e dispositivos automatizados e pela intervenção cada vez mais indirecta do operário. Entre estas duas situações definidas e estáveis existe um terceiro «sistema intermédio, compósito e contraditório», dominado por aspectos dos sistemas profissional e técnico. Para clarificar este esquema, podemos apresentá-lo com três fases essenciais.

A fase A, ou o «sistema profissional de trabalho», define a qualificação do operário de ofício pela posse de conhecimentos técnicos inseparáveis da experiência e da habilidade, bem como pela sua capacidade de decisão e organização do trabalho. Apurava-se, então, em termos de resultados, de produtos finais e não a partir do tipo de trabalho que se tinha de desempenhar. Aqui, a qualificação constituía um potencial próprio do trabalhador, onde se lhe exigia um longo período de aprendizagem.

A este tipo de sistema profissional, próprio das relações sociais artesanais, sucede a fase B, que representa uma situação de transição e que permite verificar uma ambivalência na evolução profissional: por um lado, a decomposição do antigo sistema e, por outro, a constituição de um novo. O desenvolvimento do trabalho em cadeia e da organização das oficinas destrói tanto os aspectos sociais como os profissionais dos ofícios tradicionais. A racionalização científica do trabalho, defendendo o máximo rendimento,

transforma o ofício num conjunto de actividades parcelares, repetitivas e monótonas, isto é, num trabalho especializado e mecanizado. A qualificação dos operários especializados dependeria agora do seu rendimento, medido em termos de produção.

A fase C corresponde ao «sistema técnico de trabalho», onde o trabalho directo, de execução, tende a desaparecer, dando lugar ao trabalho indirecto. Também a qualificação do operário define-se mais em termos de responsabilidade – no sentido de pôr em jogo um conjunto de características psicológicas como a percepção, a atenção, o cumprimento de instruções relativamente complexas – do que propriamente em habilidade ou mesmo em experiência directamente ligada à produção. Isto acontece porque os novos automatismos permitem reagrupar as tarefas especializadas num conjunto integrado, funcionando sem a intervenção manual directa de um certo número de operações. Verifica-se nesta fase a existência de novos qualificados por oposição aos desqualificados marginalizados, pois estes estão ausentes do jogo imposto pelas novas tecnologias. A passagem do antigo para o novo sistema de trabalho torna o tempo de aprendizagem cada vez menor, sendo mais fácil «definir o nível de qualificação directamente pelas exigências do posto de trabalho, pela natureza das operações exigidas aos operadores» (idem, 1955: 209).

A partir desta última fase, Touraine preconiza a emergência de novos actores sociais, numa sociedade «programada», circunscritos aos aparelhos de criação, difusão e circulação de informação. E se o seu campo de investigação se desloca para outros autores que não são especificamente o operário e a indústria, o seu referencial teórico permanece o mesmo.

Mas como analisar e medir concretamente a qualificação se ela é o resultado de um juízo de valor? De facto, pode concluir-se a partir deste traçado evolutivo que a qualificação passa do homem para o posto de trabalho, cabendo à empresa definir o valor deste. Touraine não considera como suficiente o tempo de formação profissional necessário proposto por Naville, já que a qualificação não pode ser entendida como um atributo pessoal, mas sim como um facto social, donde o «julgamento social» confere uma dada reputação a uma formação ou profissão.

Segundo Alaluf, a teoria da evolução profissional e da qualificação de Touraine é susceptível de algumas críticas, dada a «noção ambígua da qualificação» (Alaluf, 1986: 152). Se as suas fases não podem ser confundidas com um esquema teórico, servindo apenas como instrumento de análise de situações, comportamentos e atitudes dos operários, Touraine acabou por oferecer uma «evolução histórica real». Também quando defende a transferência da qualificação do operário para o sistema produtivo está nele presente uma concepção de natureza «metassocial» da técnica, cuja evolução autónoma tem como função manter a grande linha de força explicativa do autor: no princípio, encontra-se o operário de ofício; com o taylorismo assiste-se a uma progressiva desqualificação e, ao mesmo tempo, com a introdução maciça das novas tecnologias, a um processo de segmentação das qualificações do operário. Como sustentar igualmente

que a qualificação esteja circunscrita à empresa se para Touraine a consciência operária tem características diferentes segundo a qualificação, ultrapassando em muito a própria empresa? A noção de consciência operária é inseparável da noção do sistema de acção histórico, constitutiva do campo social.

A tipologia forjada por Touraine, tornada clássica, possui contudo algumas virtualidades heurísticas se pensarmos na capacidade de descrição das formas compósitas da organização do trabalho que coexistem actualmente. Por outro lado, o esforço em sair do paradigma clássico da sociologia do trabalho, revelado numa perspectiva teórica de uma sociologia de acção, permitiu romper com a análise da empresa como sistema relativamente fechado sobre si.

## **2. QUALIFICAÇÃO E TÉCNICA: UMA RELAÇÃO POLÉMICA**

A questão essencial desenvolvida nos anos cinquenta e sessenta, no que diz respeito aos movimentos positivos ou negativos da qualificação em função do progresso técnico, constituiria a base para a ampla difusão da teoria da polarização das qualificações, registada nas décadas seguintes. A emergência de novas qualificações requeridas, por um lado, e de novas formas de desqualificação, por outro, esteve sempre implícita ou explicitamente conivente com um certo determinismo tecnológico<sup>10</sup>.

No essencial, podem evidenciar-se duas perspectivas dominantes na literatura, construídas à volta das consequências da mudança tecnológica sobre as exigências de qualificação do trabalho. Uma perspectiva optimista fundada no efeito esperado de requalificação geral dos trabalhadores e uma perspectiva pessimista dando ênfase à desqualificação ou polarização como tendências dominantes.

### **2.1. Perspectiva optimista ou revalorização das qualificações**

O traço comum aos vários autores que se integram nesta perspectiva reside na constatação de uma tendência para o aumento geral dos níveis de qualificação dos trabalhadores. O advento da automatização permite libertar os trabalhadores dos constrangimentos das máquinas fixas, alargando o seu controlo e a sua visão da totalidade do processo produtivo. Ao mesmo tempo será de esperar que as empresas mais avançadas tecnologicamente se caracterizem por uma maior cooperação nas relações entre a direcção, o enquadramento e os operários do que no início do Capitalismo.

(10) Actualmente, ao nível do estudo das mudanças nas qualificações, o paradigma do determinismo tecnológico tem vindo a ser relativizado pela inclusão de outros condicionalismos, como por exemplo a dimensão organizacional, as modalidades de gestão de mão-de-obra, o mercado de trabalho, entre outros.

Podemos integrar vários autores que desenvolvem uma perspectiva optimista no quadro da automatização (Kerr *et al.*, 1960; Mallet, 1963; Blauner, 1964; Bell, 1973). Para Blauner, por exemplo, o paradoxo realçado pela desqualificação que acompanha a automação seria mais aparente do que real. O trabalho, numa situação de automação, readquire o sentido do controlo sobre todo o meio tecnológico complexo envolvente (geralmente ausente nas fábricas de produção em massa). Ao ter a experiência da produção no seu todo, o trabalhador tem mais liberdade de acção, estabelece relações de natureza mais cooperativa entre os colegas e superiores hierárquicos. O trabalho de monitorização de controlos automáticos exige e encoraja responsabilidades individuais e a organização descentralizada das operações permite-lhes conferir um lugar chave no meio industrial socialmente integrado. Seguindo também esta posição Bell sustenta a ideia da tecnologia como motor principal da subida dos padrões de vida e da redução das desigualdades, criando uma nova classe de engenheiros e técnicos, que planeia as tarefas em vez de as executar. Ainda Touraine pode ser incluído nesta perspectiva, quando no traçado evolutivo do trabalho operário, na fase C, apresenta traços marcados de uma requalificação dos trabalhadores pela superação da dicotomia entre concepção e execução.

Mais recentemente, a contribuição dos autores anglo-saxónicos (Jones e Wood, 1984; Cavestro, 1984) para esta perspectiva resulta da verificação da revalorização dos conhecimentos implícitos dos trabalhadores. A expressão «*qualification tacite*»<sup>11</sup> define-se como o conjunto de saberes implícitos ou o saber-fazer (como os «truques», a percepção e sentido que individualizam as intervenções dos trabalhadores), mobilizados no acto de trabalho, mesmo nas tarefas mais rotineiras. Estes conhecimentos são, para os autores, a prova da existência de uma dimensão irredutível das qualificações, por vezes não controlável, mesmo pelos responsáveis da organização tayloriana e, outras vezes, valorizada mesmo com o recurso dos equipamentos informáticos. O argumento baseado nos conhecimentos tácitos pretende recusar, ao mesmo tempo, a tese tendencial e inelutável da degradação e da desqualificação dos trabalhadores. Wood e os seus colaboradores tentaram contestar sobretudo a amplitude de um eventual movimento de desqualificação.

Com efeito, «se o papel activo dos trabalhadores na produção resiste às práticas taylorianas, se escapa aos observadores e permanece não reconhecida oficialmente, é precisamente porque faz apelo a estas qualidades imperceptíveis, até mesmo inconscientes junto dos principais interessados» (Stroobants, 1993a: 37-38).

(11) A expressão utilizada corresponde à tradução de «*tacit skill*» que, de certo modo, suscita alguma confusão entre os conceitos habilidade e qualificação, já que o substantivo *skill* designa habilidade, enquanto o adjectivo *skilled* designa qualificado.

## 2.2. Perspectiva pessimista ou polarização das qualificações

A tese pessimista da crescente degradação do trabalho, da dominação e da desqualificação dos trabalhadores concebe a máquina e, principalmente, os novos sistemas automatizados como instrumentos de controlo e de expropriação dos saberes dos trabalhadores ao serviço do capitalismo (Bright, 1958; Braverman, 1976; Freyssenet, 1977). As interpretações dominantes nos finais dos anos sessenta e setenta são permeáveis aos conflitos sociais da época. Tanto os operadores como os quadros técnicos estariam sujeitos a esta tendência. Desde a vigilância de máquinas automatizadas à introdução de dados no computador, as intervenções destes trabalhadores seriam cada vez mais de natureza auxiliar e residual. Por outro lado, ao contrário do esperado, a parcelarização das tarefas e a rotina tenderia a aumentar quer nos sectores produtivos quer nos sectores improdutivo. Os trabalhadores não manuais, considerados numa situação privilegiada até então, passariam a ser desvalorizados quando comparados aos níveis de qualificação dos trabalhadores manuais.

Como referência desta posição temos a obra de Braverman, *Travail et Capitalisme Monopoliste* (1976), largamente difundida. A separação entre trabalho manual e intelectual permitiu ao capitalismo atingir um estágio monopolista, caracterizado pela concentração económica e pelo domínio dos mercados por parte de um reduzido número de grandes empresas. Este controlo passaria agora pelo domínio das novas tecnologias de informação (por um novo taylorismo), fundamentalmente desqualificante, estendendo-se a novas áreas, incluindo os escritórios. A questão que deve ser colocada sobre a evolução das qualificações, na opinião do autor, «é saber se a formação científica e a educação que o trabalho supõe evoluem para uma *média* ou, pelo contrário, para uma *polarização*» (idem: 342). Ora a resposta só pode ser encontrada na perda da qualificação, em termos absolutos – os trabalhadores não possuem mais as capacidades tradicionais, típicas do ofício – e em termos relativos – porque quanto «mais a ciência é incorporada no processo de trabalho, menos o trabalhador compreende este processo; mais a máquina se torna num produto elaborado pelo intelecto, menos o trabalhador pode compreender e controlar a máquina» (*ibidem*: 343).

É o desenvolvimento do modo de produção capitalista que permite que se assista não só a uma degradação do trabalho e da qualificação, exigindo um curtíssimo tempo de formação profissional, como também ao reforço das clivagens legitimadas, por exemplo entre aqueles que concebem e aqueles que executam, entre o trabalho intelectual e o trabalho manual<sup>12</sup>.

A análise do processo de polarização das qualificações traduzido numa «desqualificação-sobrequalificação» foi exposta por Freyssenet na sua obra *La division capitaliste du travail* (1977).

(12) Esta teoria foi criticada por vários autores, sob múltiplos aspectos (Gill, 1984; Lyon, 1992).



Esta tese de «desqualificação-sobrequalificação», já prevista por Friedmann, fundamenta-se no quadro evolutivo da divisão do trabalho desde a revolução industrial. É simbolizada pela progressiva restrição da autonomia dos trabalhadores, no declínio maciço das qualificações, movimento contínuo que, no entanto, não é incompatível com algumas formas pontuais e limitadas de revalorização. A oposição entre a «sobrequalificação» de um número reduzido de trabalhadores e a conseqüente «desqualificação» de uma massa de trabalhadores é evidente. Mas mesmo os trabalhadores «sobrequalificados» assistem por sua vez a um processo de «desqualificação». O aumento do número de operários de manutenção, de operários muito qualificados no fabrico de máquinas-ferramenta, de técnicos e engenheiros, levar-nos-ia a pensar que, progressivamente, o trabalho repetitivo, parcelar e manual, seria eliminado pela automatização, existindo apenas novos trabalhos qualificados. Ora, enquanto se mantiver a relação antagónica entre o capital e o trabalho, será sempre um número muito reduzido a dominar o processo de trabalho no seu todo, já que a exploração se passa a fazer pela desvalorização da força de trabalho.

O contributo desta obra, mesmo se enquadrada numa perspectiva pessimista, consistiu em identificar tendências contraditórias na evolução das qualificações, o que permitiu pôr em causa quer as perspectivas mais optimistas, baseadas na elevação generalizada da qualidade dos trabalhos, quer as pessimistas, que apenas se debruçam numa das conseqüências da mecanização e da automatização sobre os processos de trabalho.

Após uma série de críticas avançadas, explícitas ou mesmo implícitas, Freyssenet reconhece ser necessário atender à multiplicidade de situações possíveis na análise da evolução das qualificações. O autor procura compreender como é possível que em unidades da indústria automóvel com o mesmo nível de automação se verifiquem evoluções contraditórias das qualificações requeridas. A «requalificação dos operadores e a forma social actual da automatização» (Freyssenet, 1984) permite salientar diferentes respostas possíveis nas novas situações de trabalho concretas. O conteúdo do trabalho vivo, delimitado pela automação, na sua forma actual, pode ser repartido de várias maneiras, criando uma requalificação em certas situações. No entanto, a requalificação efectiva dos operadores, verificada em certas situações, revela-se como um meio para escamotear a divisão, a especialização e o controlo.

Próximo da posição de Naville na definição da qualificação, Freyssenet conclui que o elemento comum portador de qualificação do trabalho é o tempo de reflexão sobre a prática, ou seja, a actividade intelectual indispensável a qualquer trabalho. A operacionalização do conceito passa então pela determinação do tempo necessário à aquisição do saber-fazer exigido para se ocupar um determinado posto de trabalho. A qualificação real «mede-se pelo grau e frequência da actividade intelectual que o trabalho exige para ser executado» (1977: 114), o que pressupõe uma análise do saber-fazer requerido para se ocupar um dado posto de trabalho: o tempo de aquisição de

saber-fazer de base, desde a primeira ocupação, constitui o indicador da qualificação<sup>13</sup>. Assim, há «desqualificação» quando se verifica uma redução da actividade intelectual necessária para se realizar determinada função. A «sobrequalificação», por oposição, manifesta o acréscimo da actividade de concepção, preparação, organização e decisão.

A componente intelectual – critério de qualificação – de qualquer trabalho é sempre sujeita a uma distorção por duas razões essenciais: a primeira, por uma razão salarial, já que quanto mais o trabalho exige uma formação longa e mobiliza constantes capacidades intelectuais na sua execução, mais o patronato terá que pagar pela força de trabalho; a segunda, por uma razão política, na medida em que o trabalhador, ao desenvolver a sua inteligência no trabalho, escapa à organização e à disciplina do patronato. A distinção entre «qualificação real» e «qualificação oficial» permite, na opinião do autor, entender que a qualificação do trabalho é resultado de uma relação de tensão entre os trabalhadores e o patronato, mediatizada pelas organizações empresariais e sindicais. As classificações convencionais são sempre «expressão da relação de força a um dado momento entre o capital e o trabalho» (1977: 115), o que explica a existência de desfasamentos entre as qualificações reais e as atribuídas.

Quer a posição fervorosa de Braverman quer a posição matizada de Freyssenet estimularam um intenso debate sobre esta questão e proporcionaram um ponto de partida para inúmeros estudos empíricos. Assim, autores mais recentes têm denunciado a desqualificação como uma tendência mais ou menos generalizada. Trata-se, por exemplo, dos estudos sobre a indústria automóvel (Mickler, 1979; Merckling, 1986). Também Eyraud *et al.* (1984) detectaram um bloqueio à tendência de reprofissionalização dos trabalhadores através de um maior controlo do enquadramento sobre a execução.

As novas tecnologias de informação têm suscitado constantes interrogações sobre as ligações entre inovações tecnológicas, organização do trabalho e qualificação dos trabalhadores. O domínio das qualificações é muito mais vasto e complexo e, por isso, irreduzível às tendências de polarização. Todavia, parece-nos que é importante reconhecer que a desqualificação é uma realidade, denunciada na conhecida tendência para

(13) Freyssenet reconhece a existência de uma série de dificuldades, localizadas em três domínios, no tratamento objectivo das qualificações:

- O tempo de aquisição do saber-fazer de base;
- O tempo de adaptação deste saber-fazer de base aos problemas particulares que se colocam;
- O tempo de inovação, a partir da experiência, enriquecendo o saber-fazer colectivo.

Só a partir de uma análise que permita quebrar a unidade aparente dos empregos – conseguida através de uma designação comum ou pelo diploma exigido – recuperando desta forma o conteúdo real do trabalho do ponto de vista da reflexão que exige em cada momento, é possível ultrapassar as dificuldades na sua quantificação. Freyssenet está, pois, consciente de que se trata de um indicador aproximativo do conceito em causa. A sua utilidade resulta de ser possível o seu cálculo – medir o tempo estritamente necessário à aprendizagem e instrução – e de ser universal.

a crescente rotinização dos empregos e no desempenho de um número crescente de tarefas por automatismos. Mas nem um pessimismo fatalista, nem um optimismo ingénuo, devem sustentar o actual discurso. Dito de outra forma, não nos encontramos perante um processo uniforme. As concepções de cariz determinista e universalista desenvolvidas à volta de importantes mutações na qualificação são hoje postas em causa, já que os resultados das pesquisas apontam para a existência de uma grande variedade de situações. Os resultados são diferentes de indústria para indústria, de um ramo a outro de actividade e mesmo de país para país. A variabilidade de soluções passíveis de serem adoptadas pela empresas em matéria de qualificação e de organização do trabalho é um dado adquirido, ou melhor, irreversível na sociologia do trabalho.

## Qualificação e Modernização Produtiva: Dimensões e Repercussões

Desde os inícios dos anos 80 que se assiste nos países de economia de mercado a sucessivas reestruturações sectoriais com base nas novas tecnologias. Actualmente entende-se que o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação, particularmente as digitais, são responsáveis pelas profundas mutações verificadas nos sistemas de produção e organização do trabalho e das próprias formas de consumo. Estas mudanças registam-se a vários níveis, envolvendo a organização das empresas, a responsabilidade dos trabalhadores, as relações laborais, etc. As indústrias vêm-se pois na contingência de se reorganizar, tornando cada vez mais obsoletas as distinções tradicionais entre sectores como a electrónica, a informática, as telecomunicações e o audiovisual e entre o secundário e o terciário, a indústria e os serviços.

Novos dilemas são entretanto formulados, exigindo opções por parte das indústrias: centralização/descentralização das redes de comunicação, especialização/polivalência dos trabalhadores, rigidez/flexibilidade dos processos de produção, parcelarização/integração das funções e tarefas. Só uma nova concepção de empresa e do trabalhador, enraizada nos valores emergentes e, portanto, diferente da perspectiva clássica, orientará as opções adequadas traduzidas nesses dilemas. A difusão das novas tecnologias representa, antes de tudo, uma mudança qualitativa porque «exige mudanças básicas do homem da empresa e do político» (Drucker, 1981: 56).

A disseminação das novas tecnologias a nível mundial é inelutável. Traduz-se, geralmente, por ganhos em produtividade para a indústria e na qualidade e eficácia dos bens e serviços. Esta nova «sociedade de informação» (Lyon, 1992)<sup>1</sup> pressupõe com maior clareza factores de competitividade como os da gestão, da qualidade e rapidez de informação e do profissionalismo dos trabalhadores a todos os níveis.

---

(1) Segundo Lyon (1992), a convergência entre a informática e as telecomunicações justifica que alguns autores usem a expressão «tecnologia da informação».

## 1. AS NOVAS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO

Os fundamentos iniciais sobre os quais repousa a dinâmica das «economias de escala» têm sido postos em causa. As dificuldades técnicas e sociais suscitadas pela cadeia de montagem, já largamente discutidas (Durand, 1978), e a crise económica que se instalou a meados da década de setenta<sup>2</sup>, foram responsáveis pelo enfraquecimento do modelo fordista<sup>3</sup>. A estagnação de um número importante de mercados a nível mundial como nacional e a concorrência acrescida pelos países do sudeste asiático (em particular o Japão) são acompanhadas por um movimento de segmentação destes mesmos mercados, sob o impulso de maiores exigências de qualidade. A produção em massa, símbolo do fordismo, encontra-se fragilizada e com dificuldades em responder às novas exigências baseadas na «diferenciação de comportamentos e na incerteza, tornada estrutural, dos mercados» (Coriat, 1990: 30). A equação simples entre produção de massa e consumo parece apresentar alguns limites pela introdução de outros factores como a qualidade dos bens e dos serviços prestados e a variação da procura.

Para agir em conformidade com esta nova situação as empresas têm de adoptar estratégias industriais no sentido de se apetrecharem com automatismos flexíveis. A flexibilidade assume, entretanto, um lugar central, quer em termos de sistemas produtivos, quer em termos de produtos finais, permitindo responder com rapidez à variabilidade da procura (Tarondeau, 1987). Em termos teóricos, trata-se de uma verdadeira ruptura nos planos técnico e organizacional: desde a introdução de novas tecnologias, baseadas na microelectrónica e na microinformática, às transformações do conteúdo e organização do trabalho.

A expressão «novas tecnologias» designa, correntemente, as formas recentes da informática, do computador, da robótica e todas as aplicações da microelectrónica. Estas novas tecnologias vieram alterar os sistemas produtivos tradicionais. O traço distintivo comum a esta geração de tecnologias reside na sua natureza universal e automática<sup>4</sup>. No domínio destas inovações aplicadas à automação da actividade produtiva a conjugação de esforços<sup>5</sup> tem sido tão importante que hoje a microelectrónica aparece como uma «tecnologia de base» e não apenas como uma nova tecnologia.

(2) Por exemplo, Piore e Sabel desenvolveram os principais aspectos desta crise económica (1990: 237-277).

(3) Em traços muito gerais, o modelo fordista de acumulação caracteriza-se pela articulação original entre um certo tipo de processo de trabalho – generalização e extensão pelo fordismo dos princípios do taylorismo, com uma automatização de natureza rígida, pesada e conforme a uma produção em massa – e as condições de reprodução da força de trabalho (Boyer, 1979).

(4) A conjugação da natureza universal e automática das recentes inovações permite uma rendibilidade idêntica à das produções em massa.

(5) Importante neste processo foi a aplicação da investigação científica e tecnológica aos novos materiais e aos novos sistemas tecnológicos devido à crise energética. O petróleo deixa de ser a única principal fonte de energia. As inovações no domínio da microelectrónica e da mecânica, aplicadas à automação da produção na indústria e nos serviços, permitem aumentar a produtividade e a precisão.

Concretamente, procura-se combinar os recursos da produção em massa com os constrangimentos da diversidade<sup>6</sup>. A rapidez de adaptação constitui o objectivo crucial e a produção flexível não escapa também às finalidades tradicionais de economia de tempo (a eliminação dos tempos mortos permanece com importância cada vez mais acrescida). A originalidade dos novos sistemas produtivos consiste na procura de uma articulação óptima dos meios técnicos com uma organização e mão-de-obra flexíveis.

### 1.1. Alguns traços dominantes da recente inovação tecnológica

Ao perspectivar-se o quadro conceptual das transformações tecnológicas aparece um conjunto de conceitos fundamentais para a sua compreensão que devem ser sujeitos a um esforço de clarificação<sup>7</sup>. As tecnologias de informação podem ser definidas, segundo Freeman e Soete, como o «conjunto dos novos desenvolvimentos tecnológicos na microelectrónica, nos computadores, na optoelectrónica e nos sistemas de comunicação, os quais têm, em conjunto, efeitos extensivos à globalidade do aparelho produtivo» (1987, cit. Salavisa, 1991: 13).

As aplicações mais frequentes da automatização industrial são as máquinas-ferramenta automáticas, *transfer* e de comando numérico; a robótica e os autómatos programáveis; os sistemas de CAD/CAM e de fabricação flexível e integrada (FMS e CIM)<sup>8</sup>. A burótica (serviços), a telemática (telecomunicações), a domótica (actividade domés-

(6) Por exemplo, o modelo japonês combina as formas tradicionais de produção com as novas formas de flexibilidade (Piore e Sabel, 1990, ed. orig. 1984).

(7) É importante não confundir os efeitos de uma mudança tecnológica e a mudança tecnológica em si mesma, assim como quando se fala em inovação convém esclarecer se se trata de uma inovação de processo do produto (quando uma nova técnica produz um bem existente) ou de uma inovação do produto (quando há alteração da forma dos bens existentes ou se produz bens totalmente novos).

(8) As máquinas-ferramenta automáticas executam operações para as quais foram reguladas, necessitando apenas de serem alimentadas de forma regular. As máquinas *transfer* são conjuntos de máquinas-ferramenta automáticas, com possibilidade de se deslocarem entre as sucessivas «estações de trabalho». As máquinas-ferramenta de comando numérico (CN, CNC e CNC) são máquinas que, ao integrarem um computador, podem transmitir informações programadas para várias máquinas-ferramenta. O robot industrial é um mecanismo automático adaptável a um ambiente complexo, substituindo um certo número de actividades humanas. Por CAD («Computer Aided Design»), entende-se o sistema de concepção/projecto assistido por computador, simulando os projectos a desenvolver, e por CAM («Computer Assisted Manufacture») entende-se o fabrico assistido por computador, constituindo uma técnica de apoio à gestão, operação e controlo da produção. O sistema de produção flexível ou FMS («Flexible Manufacturing System») constitui um exemplo da automação flexível, onde se combinam várias técnicas por forma a conseguir-se uma ligação óptima entre as funções de controlo da produção, o planeamento e o sistema de fabricação. Qualquer mudança necessária do programa é rapidamente assumida através dos sistemas de informação. A expressão CIM («Computer Integrated Manufacturing») refere-se à fabricação integrada por computador, ou seja, à integração das funções CAD e CAM.

tica), etc., são exemplos do desenvolvimento e extensão a outros domínios das novas tecnologias<sup>9</sup>.

Perante esta diversidade de aplicações da informática e da microelectrónica, a análise dos seus efeitos, no sentido da sua generalização, deve ser prudente. As novas tecnologias parecem indicar diferentes opções e o seu estudo deve ter por referência a interdependência do progresso técnico e evolução da organização e estrutura da mão-de-obra, ou seja, «uma cadeia complexa de interações entre a evolução tecnológica e os factores socioeconómicos» (Sorge, *et al.*, 1983: 35).

As tendências actuais da evolução das novas tecnologias vão no sentido de uma maior integração, extensão da automatização, flexibilidade e maior vulnerabilidade face aos erros e falhas. Os custos ocultos ou disfuncionalidades derivados, por exemplo, do absentismo, acidentes de trabalho, rotação de pessoal, defeitos de qualidade dos produtos, tendem a aumentar, precisamente, pelo carácter integrado da produção (Labaume, 1985: 65). A possibilidade de integração das diversas áreas de actividade assistidas pelo computador em redes sucessivas constitui um objectivo a prosseguir, dando origem à expressão CIM já referida<sup>10</sup>.

A nova automatização<sup>11</sup> pressupõe uma nova economia de tempo, pelas elevadas taxas de utilização das máquinas e dos homens (diminuindo os tempos mortos e de circulação) e uma flexibilidade traduzida na capacidade de manipular os modos operatórios adequados a diversas tarefas (opondo-se à rigidez dos modos de fazer da automação clássica). A capacidade de controlar e melhorar a qualidade dos produtos, processos e serviços permite poupanças em capital, trabalho, matérias-primas e energia, já que são eliminados os produtos defeituosos e os desperdícios. Simultaneamente, a diversidade de produtos, de processos e de serviços permite responder com rapidez e qualidade aos novos padrões de consumo.

Em termos empíricos as tecnologias de informação apresentam dois traços essenciais:

(9) As distinções entre os conceitos nem sempre é fácil e pacífica.

(10) A importância do sistema de Produção Integrada por Computador (CIM) reside no facto de se tratar do sistema produtivo mais avançado, funcionando mais como uma referência, um tipo ideal que indica a direcção da evolução do sistema produtivo na indústria. Ainda assim, no simpósio decorrido em Turim em 1986, «os investigadores presentes contestaram a ideia de, num futuro próximo, todas as fábricas pertencentes ao vasto sector das indústrias manufactureiras serem construídas segundo um mesmo modelo: o de uma integração completa informatizada da concepção, do comando das máquinas, da logística e da gestão» (Iribarne, 1987: 8). Segundo Iribarne, à excepção de apenas algumas grandes empresas, o que se afigura como mais provável consiste nas combinações variadas do modelo de flexibilidade integrada com o modelo baseado na flexibilidade descentralizada-organizacional.

(11) Não podemos dizer que a automatização seja um fenómeno recente, já que se tem vindo a desenvolver desde os anos 50. São consideradas como inovações os suportes e os meios utilizados da recente automatização da produção já referidos: a informática e a electrónica. Ao mesmo tempo, estas inovações alargam-se a domínios como a gestão de stocks, de pessoal, de contas, entre outros (Coriat, 1983).

- Chamam a atenção para o facto do próprio trabalho se encontrar transformado na sua realidade material. O carácter penoso tende a desaparecer e a relação física com o produto é eliminada. A supervisão e a manutenção do controlo, bem como o tratamento da informação, constituem cada vez mais os traços dominantes do conteúdo do trabalho.
- Tornam obrigatória a inovação constante de produtos e dos serviços, criando capacidades adicionais, mesmo quando os investimentos têm como objectivo a redução dos custos.

## 1.2. Organização do trabalho e factor humano

Uma ideia base parece ser a de que a tecnologia não é neutra: não implica, apenas, transformações de cariz tecnológico, mas representa também alterações nos planos organizacional e social e, em termos mais gerais, na natureza da intervenção humana. Com efeito, a automatização flexível encontra-se associada a transformações na organização do trabalho, na natureza das tarefas a executar, nas competências requeridas, provocando alterações nas estruturas das empresas e nos seus modos de gestão.

Pretendemos aqui avaliar a amplitude das consequências induzidas pelas tecnologias ligadas à microelectrónica e à microinformática, responsáveis por uma nova definição de trabalho. A abordagem em termos globais das repercussões das novas tecnologias aparece como uma questão incontornável.

Dadas as características das novas tecnologias atrás referidas estas só serão exploráveis e eficazes em modalidades de organização que sigam estes parâmetros, o que significa a formulação de «novos modelos de organização» do trabalho<sup>12</sup>, onde a lógica tayloriana tende a ser substituída por uma nova lógica, baseada no apelo à iniciativa e à capacidade de concepção dos operadores. Assume-se a ruptura com as práticas dominantes da organização científica do trabalho, baseadas numa forte divisão do trabalho, centralização, hierarquização e rigidez e numa secundarização do papel do trabalhador no processo produtivo. Kóvacs afirma que se torna necessária uma «nova lógica oposta à da organização clássica (divisão rígida) de unidades funcionais, de categorias socioprofissionais, de postos de trabalho, hierarquização, centralização, formalização» (1989: 66-67).

A ênfase posta no elemento humano para a optimização das novas tecnologias orienta os novos modos de organizar o trabalho. A eficácia passa pois pela capacidade de desenvolver os canais de informação, participação e envolvimento necessários aos novos ambientes de trabalho. Mais do que mobilizar saberes e saber fazer, os trabalha-

(12) A revista *Sociologie du travail*, nº 1 de 1993, desenvolve-se em torno do tema «novos modelos de produção».



dores precisam mostrar capacidade de iniciativa e decisão perante as novas exigências de qualidade e de concorrência dos produtos e mercados. Por exemplo, Kern e Schumann (1984), Veltz (1986) e Adler (1987), mostram que, no sector da indústria automóvel, da química e dos bancos, a complexificação das sequências de renovação dos produtos não se adequam mais a uma racionalidade industrial clássica, pressupondo capacidade para lidarem com as incertezas e indefinições (portanto, contrária à racionalidade clássica baseada na tipificação e padronização de todos os processos e produtos).

A configuração das organizações a partir de modelos de natureza orgânica (por oposição aos modelos de natureza mecânica ou rígida) evidencia as grandes linhas de orientação: descentralização e interdependência de funções, cooperação auto-reguladora, trabalho de grupo, polivalência, rotação, horário flexível, responsabilização e resolução de problemas, cultura criativa, etc. Os termos, equipas semi-autónomas, círculos de qualidade, alargamento e enriquecimento de tarefas, são apenas alguns dos denominadores comuns, subjacentes às inovações organizacionais, compatíveis com a natureza das novas tecnologias de informação<sup>13</sup>. Também novos métodos de gestão como JIT (*Just-in-time*) e TQC (*Total quality control*) surgem para acompanhar as novas tendências da organização produtiva e empresarial.

A concepção estratégica de organização (Crozier e Friedberg, 1977) chama-nos a atenção para as iniciativas e escolhas dos actores sociais, considerando as organizações como espaço de produção de sentidos, de representações sociais e culturais, para além se serem espaços específicos de produção de bens e de serviços. O trabalhador é agora encarado como um elemento de sucesso da empresa, a par de outros considerados tradicionalmente, como a tecnologia e os produtos. Esta revalorização do factor humano tem sido muito divulgada na literatura, sob a importância do conceito, entretanto muito banalizado, de «cultura organizacional». A partilha dos principais objectivos da empresa e a difusão de símbolos e rituais que permitam a integração dos trabalhadores têm sido vistos por muitos autores como um factor de eficácia e competitividade.

A presença de vários factores de competitividade permite que se desenhe estratégias ao dispor das empresas para a sua modernização e para fazer face às exigências de qualidade e flexibilidade. Assim, «as empresas que adoptam a estratégia *assente no factor humano* consideram que a eficácia depende sobretudo da *qualidade dos recursos humanos*, do *trabalho* e da *organização inteligentes*, de uma *melhor distribuição e circulação da informação*, da *eficácia das equipas de trabalho* e da *cooperação entre empresário, quadros e pessoal operacional*» (Kovács, 1992: 29).

A estratégia «antropocêntrica», centrada no factor humano (por oposição à estratégia «tecnocêntrica»), pressupõe não apenas uma maior humanização do trabalho,

(13) Por exemplo, o sucesso do modelo japonês de organização do trabalho, tão conhecido, reside na capacidade de gerir e organizar as pessoas a partir de um sistema social baseado na informação, participação, responsabilidade grupal, laços morais, formação e polivalência, entre outros.

mas também a razão da eficácia do sistema produtivo. Como referimos atrás, as novas tecnologias, à medida que se tornam mais complexas e mais integradas, são mais susceptíveis aos factores de incerteza, não previstos e não rotineiros. Perante esta maior fragilidade e vulnerabilidade aumenta a importância dos factores organizacionais e humanos (Moniz, 1989; Kovács e Moniz, 1990).

## **2. ACTUALIDADE E/OU PERSISTÊNCIA DA «VELHA» PROBLEMÁTICA SOBRE AS QUALIFICAÇÕES?**

A apresentação das posições que orientaram os principais debates, desenvolvidas no capítulo anterior, correspondem a uma formalização clássica presente na sociologia do trabalho (Rolle, 1988).

Reconhecer o regresso de uma velha problemática não pretende ser um exercício de simples revisitação das questões fundamentais. A reconstituição das concepções de automatização, com sucessivas variações – optimistas/pessimistas – sobre um mesmo tema – os efeitos da técnica sobre as qualificações –, permite-nos estabelecer uma continuidade ou ruptura na integração das diversas reflexões particulares desenvolvidas actualmente.

A partir de estudos de carácter microscópico e monográfico, designados por estudos de caso, são analisadas as inovações técnico-organizacionais induzidas pela aplicação generalizada da microelectrónica e da microinformática. Ressalta destes estudos a preocupação de expor as transformações realmente verificadas nas situações de trabalho e nas exigências de qualificação. Os estudos empíricos e monográficos renovam o interesse pelas situações locais e pelos discursos dos actores sociais.

### **2.1. Contributo dos teóricos da «segmentação»**

As abordagens sobre as qualificações têm sido renovadas com o contributo de alguns conceitos que, embora não tendo sido originalmente concebidos para esta problemática, foram adoptados com algumas virtualidades. É o caso dos conceitos de «segmentação»<sup>14</sup> e «mercado interno»<sup>15</sup> e das suas aplicações no desenvolvimento e enriquecimento da tese de polarização das qualificações.

(14) Este termo desenvolveu-se a partir das teorias americanas, largamente difundidas na Europa, elaboradas por autores minoritários, adversos à tradição dominante de análise do mercado de trabalho (neoclássica).

(15) O que permite apontar como original a teoria desenvolvida por Piore, mesmo se na sua génese privilegia a economia e a tecnologia, é o facto de ser «potencialmente pluridisciplinar», ou seja, através do lugar central da empresa no mercado de trabalho interno, com as suas orientações de mobilidade dos trabalhadores e regras pelas quais essa mobilidade se processa (Silvestre, 1986: 113).

O conceito de «segmentação» permite-nos questionar a posição baseada na simples adaptação entre a oferta e a procura da força de trabalho característica da abordagem neoclássica do mercado de trabalho<sup>16</sup>. Para apreender o alcance deste conceito, tomaremos como ponto de partida as pesquisas e polémicas inspiradas pelos trabalhos de Doeringer e Piore (1971) e Piore e Berger (1980)<sup>17</sup>. Ao esclarecerem as noções de «dualismo» e de «segmentação» do mercado de trabalho, pretendem dar conta da «discontinuidade» nos princípios de determinação dos salários e de afectação da mão-de-obra aos empregos. Esta tese tem a vantagem de evidenciar as clivagens condicionantes do mercado de trabalho independentemente do número de segmentos que possam ser identificados.

A ideia principal desenvolvida pelos autores consiste em associar o «mercado interno» (à empresa) a um «mercado primário» ou a um «mercado secundário», pressupondo uma ruptura fundamental entre eles quer ao nível dos empregos quer ao nível dos seus mecanismos de funcionamento. Assim, e muito esquematicamente, um mercado «primário» é destinado a uma mão-de-obra estável, central, com segurança no emprego e com possibilidades de carreira; um mercado «secundário» caracteriza-se pela mão-de-obra periférica (destinada a flutuar em função das exigências da conjuntura), sujeita a elevadas taxas de rotação e com perspectivas de carreira limitadas. Os recrutamentos fazem-se em certos níveis de qualificação e em certas etapas da carreira, recorrendo-se a mercados externos para outras actividades menos qualificantes.

Ao mesmo tempo a oposição entre mercado interno (pode ser constituído por um sector primário e/ou secundário) e externo permitiu dotar a empresa de um papel interveniente no processo de segmentação da força de trabalho em fileiras de inserção e de mobilidade. Neste mercado interno são utilizadas regras administrativas para a alocação da mão-de-obra, para a definição dos postos e a sua afectação, para as remunerações e trajectos de mobilidade interiores às empresas. Estas regras estão definidas e caracterizam os diversos modos de mobilização, utilização e circulação da mão-de-obra a que os trabalhadores estão sujeitos. Este processo é influenciado pela natureza dos produtos e das tecnologias e pelas estruturas organizacionais das empresas.

Concretamente, os trabalhadores encontram-se «segmentados», isto é, estratificados a partir de vantagens diferenciadas. O nível dos salários, as garantias de carreira, as qualificações médias, as perspectivas de promoção e a qualidade das condições de trabalho constituem os factores principais da estratificação dos postos de trabalho, enquanto o nível médio de formação, a antiguidade dos trabalhadores, a taxa de sindicalização e a maior ou menor estabilidade dos comportamentos e aspirações dos tra-

(16) Embora as teorias do «capital humano», juntamente com a teoria da «discriminação» e da «procura de emprego» (*job search*), sejam já uma tentativa de correcção parcelar do modelo neoclássico de mercado de trabalho (Rodrigues, 1988).

(17) Estes autores procuraram apresentar as suas propostas como alternativa ao modelo neoclássico de mercado de trabalho: ruptura face à ideia de homogeneidade do trabalho e plena transparência nas relações entre a oferta e a procura de trabalho.

balhadores diferenciam os trabalhadores entre si (Gazier, 1991: 142). As clivagens/descontinuidades no colectivo operário tornam-se evidentes, sendo o acesso ao «mercado interno» o objectivo principal da maioria dos trabalhadores<sup>18</sup>.

A ideia de segmentação sistematiza as diferenças de carreiras e de itinerários abertos a categorias de mão-de-obra diversificadas. Nesta perspectiva a qualificação dos trabalhadores resulta da sua inserção nas fileiras de mobilidade hierarquizadas no mercado interno. A relação entre a progressão profissional e a progressão organizacional, ou seja, entre as características dos trabalhadores e as regras de funcionamento deste mercado, evidencia o processo de socialização dos trabalhadores, o que permite enfatizar o papel activo assumido pela empresa. Com efeito, a aprendizagem do saber-fazer, responsável pela alta produtividade dos trabalhadores nos seus postos de trabalho, constrói-se pela acumulação de experiências: «O acesso a tal saber é aberto apenas aos trabalhadores estáveis e fortemente integrados nos seus colectivos de trabalho (...)» (Silvestre, 1986: 113). Os trabalhadores não são distribuídos ao acaso pelos postos de trabalho, mas em função das «cadeias de mobilidade» existentes (Rodrigues, 1988: 27).

Está assim posta em causa a transparência e homogeneidade do trabalho e do emprego, mesmo se algumas críticas tenham sido apontadas quanto às insuficiências na definição dos critérios e do número de segmentos a considerar, e à incapacidade em apresentar um conceito alternativo ao mercado por forma a efectivar uma ruptura com as abordagens neoclássicas (Gazier, 1991: 231).

Interessa-nos reter, para este trabalho, a ideia da polarização e da descontinuidade dos trabalhadores, como resultado do modo como o mercado interno se encontra estruturado. As transformações ocorridas nas indústrias de tipo tayloriano-fordiano e nas indústrias de processo concorrem para que se verifique um processo de homogeneização do trabalho, embora com formas de segmentação da força de trabalho diferentes. Coriat (1978) refere uma tendência para a diversificação das condições de exercício do trabalho e da diferenciação dos estatutos, isto é, de uma organização mista: polivalência para uns e aplicação dos princípios da verificação científica do trabalho para outros. Os critérios utilizados, como sejam a separação entre concepção e execução, subdivisão da produção entre fabricação e manutenção e, por fim, a repartição das tarefas de fabricação entre supervisão e manutenção, permitem estabelecer clivagens na mão-de-obra, segmentando-a<sup>19</sup>.

A empresa surge-nos aqui como interveniente na definição das características de gestão de mão-de-obra, ou mais concretamente, na produção de qualificações neces-

(18) Sendo o mercado interno um espaço de mobilidade protegido e isolado do exterior, a progressão dos trabalhadores encontra-se condicionada pelas regras existentes.

(19) Coriat segmenta a mão-de-obra em quatro grupos: «a) dos engenheiros, técnicos e quadros ocupados na preparação do trabalho, b) dos operários “especializados” de vigilância-controlo-orientação dos automatismos, c) dos operários indiferenciados de manutenção, limpeza, acondicionamento, expedição e d) dos operários profissionais e técnicos de manutenção» (Coriat, 1978: 111).

sárias. Coloca-se então a questão teórica subjacente ao processo de socialização e seus mecanismos de aquisição e transmissão de saberes, bem como a análise da complexa relação entre os sistemas de ensino/formação e produtivo (Silvestre, 1978: 259).

## 2.2. Relatividade das tendências de qualificação

A ideia de uma empresa que possui alguns trabalhadores qualificados para a concepção, programação e manutenção dos sistemas informáticos e das inovações tecnológicas introduzidas e uma maioria de trabalhadores especializados em actividades periféricas, residuais e auxiliares reflecte uma concepção de sociedade dual. Esta verificação combina elementos já desenvolvidos a propósito da relação entre qualificação e técnica: a polarização das qualificações traduz as clivagens entre os trabalhadores que se encontram afectos a um segmento primário, com boas condições de remuneração, formação e carreira, e os que, excluídos deste segmento, apresentam qualificações mais baixas, salários inferiores e limitadas possibilidades de carreira profissional, associados geralmente a um estatuto social precário e marginalizado, pertencendo a um segmento secundário.

Mas será importante apresentar alguns desenvolvimentos (sem nos preocuparmos em sermos exaustivos) que nos permitem relativizar aquela polarização/dualização. As diversas manifestações de saberes e de competências dos trabalhadores na utilização de sistemas de controlo numérico (CN, CNC, CND) permitem-nos desenhar uma paisagem diversificada de situações de trabalho em diversos países. Nos E.U.A., Inglaterra, Alemanha, Japão, tem sido manifestada a tendência para uma crescente profissionalização, patente não só no aumento de categorias de elevada qualificação, mas também na requalificação de trabalhadores com qualificações tradicionais, através de uma formação adequada (Jones e Wood, 1984; Cavestro, 1984; Terssac e Coriat, 1984; Ito, 1984; Veltz, 1986; Kern e Schumann, 1984, 1989).

A utilização da microelectrónica nas indústrias de processo permite apresentar novas lógicas de utilização dos automatismos e, dessa forma, mediatizar algumas das insuficiências quanto à tese da desqualificação ou da marginalização dos trabalhadores. De facto, a automatização suscitou um movimento contraditório: por um lado, a sua evolução implicou confiscar os saberes dos trabalhadores para a formalização dos procedimentos de trabalho e, por outro lado, o processo de automatização, para funcionar, precisa de se socorrer das intervenções dos trabalhadores na gestão dos incidentes e das avarias (Terssac e Coriat, 1984: 387). O que está aqui em jogo é uma mobilização de complexos processos mentais questionando-se sobre a necessidade de novas formas de divisão do trabalho.

A tendência para a «reprofissionalização do trabalho de produção» também foi salientada pelos autores, Schumann e Kern, na obra *La fin de la division du travail?*

(1989), onde descrevem uma série de fenómenos novos nas indústrias<sup>20</sup> em vias de modernização com utilização de tecnologia de ponta. A hipótese formulada pelos autores seria a de que os sectores-chave da indústria, na Alemanha Ocidental, se encontravam em vias de sofrer uma transformação radical nos modelos de produção<sup>21</sup>, que articulam de uma forma nova a automação do processo de trabalho – eliminando o trabalho vivo – com a optimização do trabalho restante. Paralelamente assiste-se à tomada de consciência de que o trabalho humano tem um valor intrínseco e insubstituível, donde a revalorização da prestação humana e das qualidades específicas inerentes ao trabalho vivo. Neste sentido, a «reprofissionalização do trabalho de produção» impõe-se como uma nova modalidade de qualificação, verificada nas tentativas de diversificação de posto de trabalho e não no reforço da divisão do trabalho, na utilização das competências operárias, no surgimento de relações respeitadas e de cooperação entre os trabalhadores. Estes fenómenos estariam, segundo os autores, associados a importantes mudanças nas políticas de direcção destas empresas, permitindo uma nova utilização da força de trabalho.

São as próprias transformações ao nível do mercado e do produto que exigem novas formas de racionalização da produção. Os produtos de qualidade, com elevada complexidade, o emprego em grande escala de novas tecnologias e as exigências de uma utilização óptima do trabalho, conduzem ao alargamento das funções e ao recurso das qualificações como factor de competitividade das empresas industriais. São, por isso, os trabalhadores inseridos nestas indústrias os principais beneficiários: o seu saber-fazer é utilizado e a importância do seu papel é realçada.

Esta tendência não é, contudo, generalizada a todos os trabalhadores. A «reprofissionalização» encontra-se circunscrita ao núcleo duro da indústria, isto é, aos trabalhadores inseridos neste movimento de modernização, ao passo que os trabalhadores atingidos pelos ramos em crise se transformam em desempregados e não vêem as suas qualificações sofrerem um processo de revalorização. Esta segmentação das estruturas industriais permite aos autores afirmar que «a segmentação é a variante moderna da polarização» (*ibidem*: 345)<sup>22</sup> e, ao mesmo tempo, romper com as posições pessimistas

(20) Os autores regressaram, passados dez anos, às mesmas indústrias dos sectores químico, automóvel e construção de máquinas-ferramenta, e as alterações registadas obrigaram a reformular a tese, inicialmente defendida, da polarização das qualificações.

(21) Também, conscientes de que os «novos modelos de produção» não se confinam a uma fórmula única, os autores relembram que as suas características devem ser encaradas como manifestações de um certo tipo de modernização industrial, cujas aplicações podem apresentar variações de um ramo a outro. Estas considerações teóricas a propósito da emergência de novas formas de racionalização do trabalho constituem já uma parte da realidade observável, pelo menos nos sectores importantes da indústria alemã, cuja capacidade económica constitui, sem dúvida, uma condição necessária, mas não suficiente, na emergência dos novos modelos.

(22) A via da «reprofissionalização» permite recuperar o saber-fazer do operário como um componente indispensável e ao mesmo tempo permite aos autores autoquestionarem-se sobre o possível fim da divisão

dos anos 70, suscitando a necessidade de se ter uma atitude relativizada, quando se trata da análise destes fenómenos.

Também com resultados confirmatórios Cavestro (1984) apresenta a tese de requalificação em torno do domínio tecnológico. A análise de algumas PME do sector mecânico permitiu-lhe comparar as reacções perante as máquinas-ferramenta de comando numérico. Longe de qualquer tendência unilateral, as observações no terreno permitem afirmar que a automatização das PME conduz a uma apropriação de novo saber-fazer dos operadores e a uma nova linguagem. Surgem condições para uma intervenção mais directa dos programadores de métodos nos ateliers, estabelecendo relações mais estreitas com os operadores. Desta forma, o autor conclui que, «por um lado, a codificação das operações de produção não significa o desaparecimento de margens de liberdade nas intervenções do operador, no seio da fabricação. Por outro lado, a conduta humana da máquina-ferramenta de comando numérico inscreve-se numa relação dialéctica de transferência de conhecimentos do operário para a programação, mas também de apropriação progressiva pelo operador de códigos e linguagens que comandam o funcionamento da máquina (...). O desenvolvimento da qualificação operária só se pode realizar através dos sistemas de aprendizagem abertos favorecendo a transmissão dos saberes» (*ibidem*: 445).

Através dos contributos dos autores atrás mencionados ficou clara a importância que os diversos saberes manifestados pelos trabalhadores podem ter para as direcções das empresas na optimização dos sistemas produtivos implantados. Trata-se, então, de deslocar o problema do estudo do processo de desqualificação ou requalificação para o debate das políticas de formação e de qualificação a adoptar em contextos mais adequados de organização do trabalho, por forma a minimizarem os efeitos negativos do impacto das novas tecnologias (D'Iribarne, 1987).

### 2.3. Mobilização de «novas» qualificações profissionais

Após os aspectos técnico e organizacional acima evocados impõe-se passar para a análise da recomposição dos saberes constitutivos das qualificações mobilizadas. Nos processos de inovação tecnológica e/ou organizacional, particularmente com a automatização flexível, criam-se geralmente novas dimensões de saberes e conhecimentos

do trabalho. A ideia de segmentos do mercado de trabalho responde pela negativa à extinção da sua divisão dada a tendência de certas indústrias para não adoptarem os novos modelos de produção, demarcando-se das indústrias modernas.

(23) O conceito «saberes» tem sido aqui utilizado num sentido lato, englobando saberes teóricos, saber fazer, saber social, etc., constitutivos da qualificação profissional. Neste sentido, o conceito enfatiza as dimensões das qualificações que, podendo não ser oficialmente reconhecidas, são tidas em consideração, informalmente, quando se pretende considerar o trabalhador como qualificado ou não. Por exemplo, embora

consideradas estratégicas pelas empresas<sup>23</sup>. Este processo acompanha as tendências detectadas na estrutura das qualificações: por um lado, regista-se a diminuição de trabalhadores com qualificações tradicionais e pouco ou nada qualificados, como consequência da diminuição das funções operacionais ou directamente produtivas; por outro lado, evidencia-se um acréscimo de trabalhadores ligados às funções de concepção, programação, gestão, etc., detendo qualificações mais elevadas e complexas, com um elevado nível de formação técnica (engenheiros, quadros e técnicos).

O movimento complexo de alargamento, de especialização e de criação de novas qualificações profissionais introduz uma profunda recomposição na qualificação ou então, em termos mais abrangentes, nas identidades profissionais a todos os níveis. Não se trata de uma substituição linear dos saberes considerados obsoletos pelos novos saberes, mas antes de recomposições internas do saber (Iribarne, 1989: 149). Novas sínteses são efectuadas pela recombinação de diferentes tipos de saberes: saberes teóricos e técnicos, saber-fazer, saber-ser, saber-aprender, etc.

A riqueza do conceito, expressa nas novas qualificações profissionais – qualificação colectiva, qualificação tácita, qualificação polivalente –, assume proporções importantes, particularmente visíveis nos novos sistemas produtivos. Podemos considerá-las como os sinais de uma reactualização do próprio debate sobre as qualificações.

### **2.3.1. Qualificação colectiva e tácita**

A atenção sobre a evolução global dos colectivos de trabalho e das relações que os caracterizam permite evidenciar a existência de uma «qualificação colectiva» nas diferentes fases da automatização. Nos anos oitenta o carácter colectivo do processo de trabalho é muito evocado.

O trabalho industrial não é o resultado apenas de um conjunto de trabalhos individuais e isolados, mas também da existência de uma rede densa e permanente de trocas de informações necessárias à produção, constituindo-se num «saber colectivo» (Zarifian, 1983). A verificação da existência deste tipo de saber contribui para que a análise dos impactos dos processos de inovação sobre as qualificações seja mais complexa.

A tese avançada por Zarifian, apoiada num estudo sobre a automatização da siderurgia, fala-nos de uma recombinação colectiva do saber que resulta não tanto de uma oposição entre «saber abstracto» e «saber concreto», mas das formas de cooperação estabelecidas entre os trabalhadores, originando uma dimensão colectiva da qualificação. As funções de supervisão e de manutenção<sup>24</sup> tornam-se cada vez mais importan-

se reconheça a importância da capacidade de comunicação e de relacionamento na optimização da produção, não são ainda socialmente reconhecidas e não fazem ainda parte de programas de formação profissional específica.

(24) Com efeito, a actividade directa sobre a produção transforma-se em intervenções indirectas sobre os produtos.



tes nas equipas de trabalho, por forma a evitarem atrasos e acidentes. A responsabilidade assume um carácter global, já que o trabalho põe em jogo uma rede de saberes especializados e coordenados (*idem*). Esta noção de qualificação colectiva pressupõe uma nova metodologia: permite eliminar o carácter puramente individual da relação emprego-formação; salienta o papel social das diferentes categorias de assalariados e das suas relações; insiste no carácter cooperativo da actividade produtiva como uma estratégia de gestão global, em matéria da organização da produção e do trabalho, das práticas de formação e da negociação das relações sociais (*ibidem*: 50).

Também para Reynaud a noção de «qualificação colectiva» permite renovar a relação entre divisão do trabalho e qualificação, podendo ser definida como «cultura oral e implícita, frequentemente semiclandestina, que ocasiona e mantém o funcionamento oficial de uma organização» (1987: 94).

Estas abordagens surgem como originais, rompendo com a abordagem individual das qualificações e, ao mesmo tempo, afastam-se da polémica desqualificação/requalificação.

Pretendendo, igualmente, romper com o tema da polarização das qualificações, as análises de Jones e Wood (1984) introduzem o conceito «qualificações tácitas» para o centro desta problemática<sup>25</sup>. No trabalho industrial, são desempenhadas tarefas que mobilizam um «conhecimento tácito que se apreende através da experiência individual, sendo difícil – quase impossível – de se exprimir numa linguagem explícita e formalizada, e que está geralmente ligada a uma situação específica» (*ibidem*: 401-411). As qualificações tácitas desdobram-se em três dimensões: as que resultam das práticas rotineiras, pressupondo em parte processos inconscientes; as que correspondem a graus variados de resposta a imprevistos, acidentes ou risco de acidentes, podendo ser configuradas em «truques de profissão»; as que resultam da natureza colectiva do processo de trabalho, pressupondo a necessidade de se desenvolver «qualificações de cooperação» (*ibidem*: 411-412). As qualidades pessoais como responsabilidade, estabilidade, confiança, envolvidas em atitudes sociais, resultam de atitudes de cooperação, adquiridas de maneira informal, mas necessárias para os trabalhos específicos.

Com as exigências decorrentes das novas tecnologias de produção, a tendência para a eliminação dos postos de trabalho parcelados e a importância do trabalho em grupo, as qualificações tácitas vão tornar-se necessárias para a optimização dos novos sistemas produtivos. As formas de cooperação são consideradas como uma propriedade intrínseca do trabalho produtivo e como uma dimensão própria do conhecimento tácito. Mais os processos de produção são flexíveis e integrados, mais estas qualidades dos trabalhadores são mobilizadas. Assim, estas práticas passam a ser consideradas pelas direcções das empresas, que vêem nelas um factor de normalização da produção.

(25) O conceito de «conhecimentos tácitos» foi elaborado em 1958, por M. Polanyi. Os autores Jones e Wood (1984) retomam esse conceito, desenvolvendo-o, para apoiarem a crítica às teorias de desqualificação profissional.

### 2.3.2. Família de profissões e polivalência

Não constituindo um conceito, nem uma prática de gestão de mão-de-obra recentes, a polivalência<sup>26</sup> aparece já como uma referência no debate sobre o «homem total» entre Naville e Friedmann. A noção de polivalência tem um alcance muito maior do que as noções de «pluractividade» ou «mobilidade» e aplica-se com alguma virtualidade na distinção entre o trabalhador polivalente e o trabalhador especializado. Para Naville (1956: 43) são domínios diferentes falar-se de um operário especializado e da especialização do operário qualificado como resultado da sua aprendizagem e experiência profissional. Enquanto Friedmann pretende ver na recomposição das tarefas materiais com a automatização um indicador da reunificação do homem e da formação polivalente e «artesanal».

A mobilização da polivalência enquanto dimensão importante de uma qualificação elevada afasta-se da ideia de especialização típica do taylorismo. Seguindo o esquema evolutivo do trabalho traçado por Touraine (1955), já atrás referido, a polivalência corresponde ao domínio do ofício no seu todo, à manipulação da máquina universal na fase do sistema profissional. Com a organização científica do trabalho e com a produção de massa, a polivalência cede o lugar à especialização estrita. É na fase da automatização que se poderão verificar novas oportunidades de reunir as funções parcelares e encontrar novas formas de polivalência qualificante, revalorizadora do trabalho.

Nos anos setenta as diferentes experiências de recomposição das tarefas realizadas para eliminar as insuficiências da organização científica do trabalho deram origem à expressão «Novas formas de organização do trabalho»<sup>27</sup>. As formas clássicas de recomposição das tarefas no sentido vertical e horizontal são: alargamento e enriquecimento de funções e os grupos semiautónomos. Estas recomposições não contribuíram para afectar fundamentalmente a divisão do trabalho<sup>28</sup>. Trata-se apenas de um esforço de reunificação de um conjunto de tarefas próximas: as formas de polivalência daí resultantes permitem aumentar apenas a mobilidade e a substituição dos trabalhadores.

Mas com os novos processos de automatização da produção de natureza sistémica e integrativa a própria natureza do trabalho tende a alterar-se. A organização das tare-

(26) Embora o conceito «polivalência» se preste a algumas ambiguidades, principalmente porque indicou uma tendência para o desempenho de funções parcelares e monótonas e, por isso, pobres em conteúdo (polivalência desqualificada), é-lhe no entanto atribuído, geralmente, uma conotação positiva, sendo entendida aqui como um sinal de recomposição do trabalho e de integração das funções.

(27) A origem deste movimento encontra-se nas investigações anti-tayloristas da Escola de Relações Humanas e desenvolvidas mais tarde pelo Instituto de Tavistock em Londres. A noção de «sistema socio-técnico» pretende reconciliar e privilegiar as interações entre as dimensões técnica e social.

(28) Estas «Novas formas de organização do trabalho», embora aparentemente inovadoras, não põem em causa os próprios princípios de funcionamento da organização científica do trabalho. No fundo, são meros paliativos para uma sua divisão rígida e centralizadora.

fas em função dos resultados desejados, e não em postos rígidos individualizados, presuppõe que qualquer trabalhador possa realizar todas as etapas de uma cadeia de operações. Esta tendência para a integração das funções a vários níveis (desde a fabricação ao controlo) sugere que os trabalhadores sejam capazes de reagir (responder) às informações disponíveis em todos os postos de trabalho e, ao mesmo tempo, tratar os recursos (humanos, materiais ou stocks), geograficamente dispersos, como se estivessem centralizados, só possível através de bases de dados.

As comparações internacionais indicam-nos que o trabalho em equipas autónomas e polivalentes surge como uma resposta muito adequada às novas tecnologias de informação (Zarifian, 1990). Assim, a flexibilidade técnica não faz sentido sem uma divisão maleável do trabalho e sem a polivalência que fundamentam a adaptabilidade e a criatividade dos trabalhadores e dos grupos de trabalho<sup>29</sup> (Iribarne, 1984). A concepção dos postos de trabalho, nesta perspectiva, parte de «definições mais vastas para motivar os assalariados e reforçar a flexibilidade na empresa» (Walton e Susman, 1987/88:67). O desenho do trabalho (*work design*) mobiliza uma variedade de competências, autonomia e acesso aos canais de informação e de decisão por parte dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, conseguem assegurar as condições de motivação necessárias a uma elevada *performance*. Esta possibilidade de identificação com o trabalho, sentindo-o como significativo, permite envolver os trabalhadores na participação e responsabilização dos objectivos da empresa. A «motivação interna» contribui para que se crie um elevado nível de satisfação geral com o trabalhador e que permite fundamentar e reforçar uma organização qualificante (Harkman e Oldham, 1980).

O reagrupamento de diversas funções (multivalência) e a prática da polivalência (constituindo famílias de profissões) permitem que os trabalhadores, com a progressiva acumulação de saberes relativamente próximos, sejam capazes de executar funções cada vez mais complexas. Por exemplo, as qualidades requeridas de um operador de unidades automatizadas no sector da construção de automóveis são: 1) capacidade de «representar as conexões e interações» dos diferentes elementos; 2) capacidade de «integração de conhecimentos complexos», assimilando e organizando as informações; 3) possuir uma «plasticidade mental», isto é, capacidade de reacção em função das situações e de diagnóstico das avarias e incidentes; 4) possuir uma atitude flexível, capaz de produzir «respostas diferentes face à mesma fonte de informações» (Coriat, 1983; 88-89).

Tendo em conta o conteúdo do trabalho, as práticas de polivalência e de plurifuncionalidade – integração de funções e não afectação a um posto de trabalho específico – são encorajadas e reforçam a ideia de uma qualificação polivalente como uma dimensão fundamental da qualificação profissional.

(29) O sucesso das empresas japonesas deve-se, em grande medida, à existência de uma organização de trabalho flexível, com uma mão-de-obra polivalente que permite aproveitar o potencial das novas tecnologias.

### **2.3.3. Qualificações e «intelectualização da produção»**

As diferentes investigações contribuem para matizar os efeitos do determinismo tecnológico quando apresentam uma dupla complexidade na mobilização das qualificações: a primeira forma de complexidade corresponde a um movimento de abstracção, aprofundamento dos conhecimentos dos trabalhadores, intervindo nos processos formalmente transmitidos; a segunda forma de complexidade, que deriva do alargamento de funções, pressupõe uma apreensão mais global, menos «técnica» do processo de produção, com incidência ao nível da comunicação e das atitudes comportamentais. As actividades de planeamento, programação, controlo, etc., mobilizam importantes actividades cognitivas, baseadas em lógicas e linguagens novas, conhecimentos técnicos mais «abstractos» e não limitados a uma profissão ou posto de trabalho.

A tendência para a intelectualização da produção foi particularmente evidenciada por Veltz (1986), com implicações na recomposição geral do trabalho manual e intelectual – aumento das fases de trabalho intelectual em detrimento do trabalho físico –, provocada pela informatização das indústrias.

As fases mais intelectualizadas da produção, como por exemplo concepção, preparação, estudo, gestão, aumentam em termos de tempo, custo e pessoal e, mesmo ao nível dos operadores, a função de regulação, tendencialmente importante, supõe uma maior actividade mental. São muitos os autores que poderão, ainda, ser incluídos nesta problemática (Invernizzi, 1988; Cillaro, 1988; Moniz, 1991).

### **2.4. Um debate recorrente: O fim do taylorismo?**

Os debates desenvolvidos em torno do taylorismo, desde as experiências realizadas nos anos trinta pela equipa de E. Mayo, têm em comum o esforço em evidenciar as suas insuficiências, mesmo do ponto de vista da eficácia produtiva (fadiga, monotonia, absentismo, revoltas, etc.). Ao mesmo tempo, são apresentadas alternativas sugeridas pela automatização, como o alargamento e enriquecimento de tarefas e os grupos semiautónomos, nos anos setenta, e, mais recentemente, pelas inovações tecnológicas e organizacionais. Sem desenvolvermos estas alternativas importa-nos apenas entender o alcance destes debates, em contraste com a aparente simplicidade da ideia de divisão de trabalho.

As orientações dos novos sistemas produtivos e dos modelos de organização têm colocado com alguma acuidade a questão de saber se estamos perante o fim anunciado do taylorismo. A crescente integração dos departamentos de preparação e de produção, através da utilização de tecnologias de informação, exige a correspondente reintegração das funções de trabalho. A introdução da electrónica no processo de produção coloca os trabalhadores qualificados e os grupos de trabalho polivalentes no centro da

estratégia racionalizadora (Kern e Schumann, 1989)<sup>30</sup>. A tendência para uma maior fluidez, verificada nas novas situações de trabalho, devida em parte pela indeterminação das fronteiras entre a manutenção e a produção, e pela dificuldade na definição e delimitação precisa das tarefas e funções, não é muito compatível com a lógica categorizante do taylorismo (Veltz, 1986). Ao mesmo tempo, o redimensionamento das organizações industriais caracteriza-se pela reorganização das pequenas e médias empresas à alta tecnologia actual e à reorganização das grandes organizações em unidades produtivas mais pequenas e relativamente autónomas, em «círculos de qualidade», «ilhas de produção», «centros de lucros» (Piore e Sabel, 1984)<sup>31</sup>. Em ambos os casos a procura da produção com qualidade mobiliza as competências dos trabalhadores, afastando-se em muito da tese da exclusão do saber operário, típica do taylorismo<sup>32</sup>.

Mas também como nos foi possível mostrar em pontos anteriores deste trabalho, as transformações actuais registadas na relação entre tecnologia e trabalho, isto é, na transição da tecnologia mecânica para a microelectrónica e no aparecimento de um modelo de empresa «pós-taylorista» por oposição ao modelo taylorista, não são gerais e/ou universais. As várias investigações de cariz empírico têm em comum a preocupação em denunciar a relatividade daquela ligação. Dada a flexibilidade na utilização das novas tecnologias as empresas podem optar por formas alternativas de organização e administração da sua força de trabalho ou podem conjugar a flexibilidade tecnológica com a centralização organizacional e com a intervenção controlada dos operadores, o que justificaria a utilização nesta situação da expressão «neotaylorismo». É por essa razão que este debate internacional e recorrente permanece, ainda, em aberto. Em todo o caso ele abre novas perspectivas e convida-nos a confirmá-las ou a invalidá-las.

### 3. PAPEL-CHAVE DO ENSINO/FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Um novo olhar face à importância da formação profissional encontra-se bem explícito no *Memorando sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os Anos 90* (COM, 1991:7), onde os «recursos humanos serão uma prioridade» em convergência com as estratégias de reestruturações económicas. Também na obra *Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI – «Livro Branco»*, os sistemas de educação e de formação profissional detêm um papel «catali-

(30) A actual lógica capitalista não só é capaz de se auto-adaptar à «reprofissionalização» do trabalho como está a agir nesse sentido.

(31) Segundo estes autores, a crise actual reflecte a transição do modelo taylorista-fordista para um novo modelo: passagem de empresas de produção em massa (e das formas de tecnologia usadas durante esse período) para empresas de produção unitária.

(32) A tese de «expropriação e apropriação do saber operário» permite caracterizar a natureza das intervenções parceladas e pobres dos trabalhadores afectos às linhas de produção e de montagem (Coriat: 1976).

sador de uma sociedade em mutação» (Comissão das Comunidades Europeias, 1994: 139). Em interdependência com as novas formas de organização do trabalho e as consequentes exigências, em termos de maiores conhecimentos e qualificações, «espera-se que a educação e a formação resolvam os problemas de competitividade das empresas, a crise do emprego, o drama da exclusão social e da marginalidade (...) (*ibidem*).

A formação profissional desempenha um papel fundamental no ajustamento entre a oferta e a procura da mão-de-obra, tendo em conta as inovações técnico-organizacionais. Procura-se o equilíbrio entre estes dois sistemas – o sistema produtivo e o sistema de ensino/formação – com funcionamentos relativamente autónomos, no sentido de se atingir, idealmente, o pleno emprego. Mas, como é sabido, este objectivo encontra dificuldades graves na sua concretização. Por um lado, o ritmo rápido das inovações não tem permitido que as empresas mobilizem de modo adequado as necessárias qualificações e, devido aos constrangimentos do próprio funcionamento dos sistemas produtivos, a ruptura entre as necessidades de novos saberes e a sua disponibilidade é inevitável. Por outro lado, e reforçando o ponto anterior, o sistema de ensino e formação profissional tem demonstrado dificuldades para responder adequadamente às novas exigências.

A capacidade de resposta aos novos constrangimentos de natureza tecnológica, organizacional e humana, cada vez mais complexos, implica um reexame ao papel desempenhado pelas instituições de formação e pelas empresas. A tendência para uma integração das diferentes formas de automatismos, como já referimos, e a eliminação das fronteiras rígidas dos postos de trabalho, em detrimento do trabalho em equipa, com trabalhadores polivalentes, executando diversas funções (controlo, gestão, etc.), com maior autonomia, obriga a questionar a natureza e conteúdos da formação.

As rápidas transformações ocorridas nos planos tecnológico e organizacional pressupõem que se registe uma inflexão nas políticas de formação profissional. A formação de carácter generalista – que desenvolve as competências técnicas adequadas e as competências de cariz social (capacidades de cooperação, espírito de equipa, participação, etc) – acompanha-se, cada vez mais, por uma formação contínua (para fazer face às rápidas mutações) e complementar, relativa às necessidades de cada empresa. Ainda dentro deste contexto as iniciativas de reconversão profissional e de reciclagem profissional devem fazer parte dos programas de formação contínua. Os métodos de formação-acção<sup>33</sup> visam uma formação participativa abrangendo todos os problemas das empresas, desde os aspectos técnicos, económicos e sociais. Pressupõem dos trabalhadores uma atitude activa e orientada para a mudança, de forma a desenvolverem as capacidades de aprendizagem e de inovação.

A melhoria das condições de trabalho e das competências dos diferentes grupos profissionais, associada ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, encon-

(33) As acções de formação-acção, inicialmente experiências piloto, originárias dos países escandinavos e da Alemanha, difundem-se, actualmente, por todos os países desenvolvidos.

tra eco nas novas formas de organização do trabalho. A capacidade de aprendizagem torna-se num requisito tão importante como a experiência profissional (podendo esta ser preterida, consoante as exigências dos postos de trabalho). A necessidade de possuírem maiores conhecimentos práticos e teóricos – domínio da linguagem teórico-abstracta – da organização, dos seus aspectos técnicos, comerciais e humanos, exigem não só uma formação de base mais elevada mas uma formação permanente. Através da polivalência e da capacidade de controlo de um conjunto de tarefas e da avaliação final dos seus resultados, a integração dos tempos de formação e de trabalho de forma contínua fazem da empresa um espaço privilegiado de formação.

A elaboração de perfis profissionais de natureza polivalente, multidimensional, capazes de estimular a mobilidade profissional constitui uma estratégia de recomposição do trabalho e permite, ao mesmo tempo, evitar a exclusão social dos trabalhadores. Apenas com uma formação profissional baseada em comportamentos ou atitudes preventivos e antecipadores, com a participação de todos os trabalhadores, é possível enfrentar o desemprego e a desqualificação.

Do que acabamos de dizer parece-nos que a formação profissional, assim como o próprio sistema de ensino geral, desempenham um papel-chave perante o impacto das novas tecnologias sobre a organização e a recomposição da força de trabalho.

A análise dos efeitos produzidos deverá partir do ponto de vista das necessidades de formação, exteriorizadas pelos novos modelos técnico-organizacionais do trabalho. A melhoria do conteúdo e da qualidade do trabalho passam por uma formação não apenas técnica, mas, essencialmente, por uma «formação técnico-social integrada», onde «a educação e a formação devem ser orientadas não apenas para as novas necessidades de conhecimentos e aptidões criadas pela utilização das novas tecnologias, mas também para a inovação organizacional e/ou social» (Kóvacs, 1988: 32). A produção das principais qualificações requeridas, compatíveis com as necessidades actuais, por parte do sistema de ensino-formação, constitui a solução para assegurar a reconversão e produção de competências, quer dos assalariados, quer de quadros médios e superiores.

A formação por famílias de profissão e o acentuado carácter de polivalência, ao nível das competências exigidas, devem ser acompanhadas pelas convenientes recompensas salariais, pelas garantias de carreiras profissionais e pela estabilidade de emprego<sup>34</sup>. As empresas devem possuir um sistema de formação e de recompensas salariais bem desenvolvido, por forma a incentivar os bons desempenhos profissionais e a iniciativa de aprendizagem de novos conhecimentos técnicos e organizacionais, acompanhado do correspondente processo de certificação da qualificação.

(34) Segundo Lawler e Ledford as relações colectivas de trabalho tradicionais devem ser sujeitas a uma transformação no sentido de se adequarem ao novo modelo. Se continuam a ser importantes na questão da negociação das promoções e no regulamento da aquisição das qualificações, a segurança de emprego não passa já tanto pela antiguidade dos trabalhadores mas pela aquisição necessária de qualificações em *deficit*, associadas aos perfis profissionais emergentes (Lawler e Ledford, 1992).

A formação, enquanto instrumento de adaptação passiva da mão-de-obra ao posto de trabalho, pode constituir, a médio prazo, um obstáculo ao desenvolvimento tecnológico e organizacional das próprias empresas. A promoção da inovação pressupõe que a formação profissional seja encarada como uma componente fundamental do «processo de investimento» (Le Boterf, 1988), com destaque para o investimento imaterial, ou seja, o desenvolvimento de novos saberes e competências técnicas e sociais necessárias e projectadas, para além do investimento material em máquinas, instalações e terrenos, etc. É na articulação destas diferentes componentes, materiais e imateriais, desenvolvida através de um processo de aprendizagem, que as acções de formação profissional desempenham um papel-chave (Riboud, 1988: 78).

A formação centrada na profissionalidade surge como aquela que, para além de fornecer conhecimentos técnicos e económicos, fornece igualmente conhecimentos socio-culturais. Estes conhecimentos caracterizam as linhas de actuação subjacente a este novo modelo de formação enquanto «fonte de rendibilidade e competitividade para a empresa» (*idem*)<sup>35</sup>. Esta concepção rompe com as ideias feitas, enraizadas numa visão instrumental e restrita da formação<sup>36</sup>. Para isso, os diversos intervenientes – Estado, Escola, Empresas, Sindicatos, etc. – têm um papel importante na transformação dos modos de fazer formação, privilegiando-se a planificação, a médio e longo prazo, do *curriculum* e das competências adequadas às necessidades de mudança técnico-organizativa. Não é por acaso que países como o Japão e a Alemanha são competitivos, neles o sistema de ensino e formação (articulado com a realidade empresarial) incentiva práticas de formação permanentes e orientadas para a inovação.

#### 4. EMPREGO E RELAÇÕES LABORAIS

As transformações na natureza das qualificações e das exigências de formação introduzidas pelo novo contexto de automação e informatização é indissociável de uma análise do mercado de trabalho e dos seus principais protagonistas. A questão das mudanças no volume do emprego e na natureza das relações laborais tem suscitado algumas incertezas e apreensões, o que não nos surpreende, já que a história da automatização sempre se caracterizou por reacções de receio perante o desemprego (o movimento *luddista*, no século XIX, é disso um exemplo).

Já na década de setenta, muitos dos países industrializados entraram numa fase de acelerada desindustrialização, com perda da importância da indústria transformadora

(35) Para Le Boterf a formação surge como um investimento necessário à criação de potenciais (humano, financeiro, tecnológico, etc.) que, articulada com os objectivos económicos, asseguram a vantagem concorrencial das empresas.

(36) A prática subjacente à formação não deve ser a de formar por formar ou para se conseguir obter dinheiro.



em matéria de emprego, particularmente em sectores tradicionais, e o mesmo se verificou no sector terciário, embora dada a extensão e a falta de homogeneidade de alguns serviços não seja aí tão clara a informação sobre o emprego. O sector terciário, caracterizado pelo seu rápido ritmo de introdução de tecnologias de informação, coloca o problema do desemprego com muito mais acuidade, ao perder a função de outrora, de sector-tampão do aumento do desemprego criado pela indústria.

De facto, a supressão/criação de empregos explica-se em parte pela transformação do conteúdo do trabalho. Os ganhos de produtividade conduzem à economia de mão-de-obra e portanto à supressão de postos de trabalho. Mas tal não implica, necessariamente, supressão de empregos<sup>37</sup>. Pode verificar-se uma reestruturação no seio das empresas, no sentido de abrirem novas possibilidades de criação de empregos relacionados com as novas tecnologias, assim como o trabalhador pode ser reconvertido para outras funções. Também quando se pretende avaliar o impacto das novas tecnologias no emprego é preciso atender não apenas aos seus efeitos directos (eliminação de postos de trabalho), mas igualmente aos indirectos, através de uma análise global à empresa e às suas relações com outras empresas (Pastré, 1983).

Assim, Pastré, na relação entre o processo de informatização e os seus efeitos no emprego, considera que o problema não deve ser colocado em termos de «nível de emprego» mas sim da «qualidade de emprego», já que a «informatização implica menos uma economia de desemprego do que uma economia de mobilidade» (*ibidem*: 23). A este nível, sem dúvida, a formação contínua desempenha um papel-chave, no sentido de assegurar a reconversão dos trabalhadores.

As análises das implicações dos processos de automatização e de informatização sobre o volume de emprego parece não conseguirem reunir consenso, desenvolvendo-se em torno de concepções oscilantes entre um optimismo e um pessimismo. A grande questão é a de saber se com os novos sistemas de produção se instaura um movimento de compensação, gerado pela criação de novos empregos. O Quadro 1 apresenta as principais teses formuladas com base nas implicações das novas tecnologias de informação sobre o emprego.

A Comissão das Comunidades Europeias defende, no *Livro Verde – Política Social Europeia. Opções para a União*, a impossibilidade de se voltar atrás neste processo de transformação radical que conduz à sociedade pós-industrial. O «processo de supressão/criação de empregos é muito irregular; todos os anos são suprimidos cerca de 10% dos empregos. (...) os resultados dependerão do maior ou menor sucesso na adaptação

(37) Segundo Pastré, a maioria das estimativas sobre as consequências sociais negativas da informatização são baseadas apenas na eliminação de postos de trabalho. Por exemplo, o relatório francês de Nora-Ninc regista uma supressão de 30% de postos de trabalho nos bancos, companhias de seguros, segurança social, correios e telefones e escritórios em geral. Mas estas estimativas não implicam, na opinião dos autores, despedimentos, apenas medem as massas de trabalhadores em excesso face às tecnologias de informação (Pastré, 1983: 23).

**Quadro 1:** As teses divergentes sobre o emprego

<b>Optimistas</b>	<p>Os optimistas «clássicos»: como todo o progresso, a microelectrónica traduzir-se-á a longo prazo pela expansão do emprego.</p> <p>Os «novos optimistas»: a microelectrónica realiza um «salto» qualitativo sem precedentes. Ela transformará radicalmente o conjunto das actividades humanas, permitirá a emergência dum novo «pleno emprego» fundado na produção de novos produtos, de novos serviços, de novos campos de ocupação.</p>
<b>Pessimistas</b>	<p>Os pessimistas «clássicos»: a microelectrónica permite ganhos de produtividade na indústria e também nos serviços (burótica). Se é difícil dizer o que acontecerá nos próximos 20-30 anos, ela será globalmente destruidora de empregos nos próximos anos.</p> <p>Os «novos pessimistas». O facto marcante é a extraordinária redução dos custos que a microelectrónica provoca, permitindo «robotizar» cada vez mais tarefas. Além disso, e sobretudo, a microelectrónica está em vias de substituir o trabalho mental (a inteligência artificial).</p>
<b>Neutros</b>	<p>«Científico». Muitos factores e incertezas pesam sobre a velocidade e a direcção da difusão da microelectrónica nos diversos sectores e países. Na ausência de teorias e de dados fiáveis, não é possível estabelecer uma projecção global.</p> <p>«Político». Nada está determinado previamente, e os diferentes actores implicados conservam uma margem de autonomia e de escolhas possíveis. É impossível «prever» qual será o resultado global em virtude da diversidade de estratégias actuais, assim como as verdadeiras negociações ainda não começaram.</p>
<b>Fatalistas</b>	<p>Não se pára o progresso. O que é certo é que se não adoptarmos tecnologias de informação tão depressa como os outros perderemos a nossa competitividade e então sofreremos de qualquer maneira uma maior perda de empregos.</p>
<b>O problema não está aí</b>	<p>Os «relativistas». Não é o saldo de empregos, para mais ou para menos, que constitui o problema, mas a enorme massa de empregos que estão condenados a desaparecer e a enorme massa de novos empregos que vão ser oferecidos: é esta transformação que será necessário aprender a gerir e que diz respeito a pelo menos 50% da população activa.</p> <p>Os «visionários». A verdadeira questão situa-se ao nível do domínio das novas relações entre o Homem e a máquina em toda a sociedade. Quer se trate da empresa, do escritório, da quinta, da família, da cidade, da divisão internacional do trabalho, das relações entre os actores sociais, nada será realmente como dantes.</p>
<b>Teóricos dos ciclos</b>	<p>Há um desinvestimento do capital nos sectores em declínio, relacionado com a microelectrónica, que será sem dúvida o motor da fase de crescimento dum novo longo ciclo.</p>

[Fonte: FAST (1983), citado em Kóvacs (1987).]

da mão-de-obra e do número de novos empregos criados» (Comissão das Comunidades Europeias, 1993b: 17). Estas preocupações são convergentes com as que serão desenvolvidas no ano seguinte, originando um «Livro Branco» sobre a estratégia a médio prazo da promoção do crescimento, da competitividade e do emprego (Comissão das Comunidades Europeias, 1994)<sup>38</sup>.

Qualquer análise do emprego deve partir de pressupostos não deterministas ao estabelecer a relação entre tecnologia e emprego. Como já tivemos oportunidade de dizer, existem outros factores que devem ser tidos em conta, como por exemplo: as políticas de emprego e de formação, os modos de gestão praticados pelas empresas, o grau de articulação do sistema de ensino ao mercado de trabalho, as reestruturações atempadas das empresas, as práticas de planeamento e de gestão estratégicas, os comportamentos dos vários actores sociais, a própria conjuntura económica nacional e internacional. A opção pela não reestruturação e organização das empresas, pela não inovação tecnológica, como meio de evitar o desemprego, é consensualmente recusada, já que, com essa atitude, se estaria a contribuir para a criação de mais desemprego e para a marginalização das empresas (para uma perda de competitividade das mesmas). A tecnologia não pode ser considerada em si, independentemente dos espaços de produção, de formação, das relações sociais e institucionais, onde ela se desenvolve. As configurações e os efeitos específicos das inovações tecnológicas devem ser submetidas a uma abordagem de carácter societal (Maurice *et al.*, 1982).

Parece-nos que serão de evitar quer as tendências catastróficas, quer as tendências ingénuas e optimistas, sobre a evolução do emprego e as principais transformações na sua estrutura, até porque a tecnologia é uma entre outras variáveis que interferem neste processo.

Genericamente, espera-se a médio e longo prazo uma modificação significativa na própria estrutura ocupacional: algumas funções extinguir-se-ão e outras reduzirão o volume de trabalhadores nelas empregado<sup>39</sup>. A criação de novos postos de trabalho ligados às funções de planeamento, concepção, programação e manutenção dos novos equipamentos, ao mesmo tempo que as tarefas de carácter repetitivo e rotineiro são progressivamente eliminadas, permitem criar diferentes segmentos de força de trabalho que respondem pelo acentuar das clivagens sociais. E, neste jogo de forças, os «perdedores» são os trabalhadores excluídos deste processo de modernização produtiva (Blanchard, 1984; Benoît-Guilbot, 1985; Kern e Schumann, 1989).

O problema que se coloca consiste no ajustamento do perfil de qualificação da oferta de mão-de-obra às novas exigências de qualificação e de competências dos novos empre-

(38) Cf. ponto 3.

(39) Um exemplo interessante parece ser o caso da composição dos jornais em que, com os sistemas flexíveis, algumas fases intermédias do ciclo produtivo são eliminadas, como por exemplo, em muitos jornais, a fase da composição, que é executada pelos próprios jornalistas.

gos criados. Por esta razão, face ao fenómeno do desemprego, podemos verificar algumas disparidades. Por um lado, temos os operários especializados, sem capacidade para se adaptarem aos novos equipamentos tecnológicos – desempenhando funções repetitivas, previsíveis, formalizadas e estruturadas de maneira fixa – assim como os trabalhadores desqualificados, ou com qualificações obsoletas e com uma idade avançada que não permite uma reconversão e, ainda, as mulheres e os imigrantes. São grupos sociais que se encontram mais expostos ao desemprego/exclusão e à precarização do emprego. Geralmente utilizados em estratégias de flexibilização quantitativa da mão-de-obra por parte das empresas, para se ajustarem às oscilações das necessidades (contratos a prazo, trabalho em tempo parcial, trabalho doméstico, etc.), estes grupos de trabalhadores periféricos apresentam, apenas, reivindicações de natureza económica. Também os trabalhadores altamente qualificados podem ser excluídos deste processo se não acompanharem as evoluções tecnológicas, transformando-se em «analfabetos» de informática. Por outro lado, os informáticos, gestores e técnicos diversos – desempenhando funções maioritariamente intelectuais – constituem novas profissões cujas qualificações são valorizadas e muito procuradas pelas empresas onde se verificam processos de inovação. Estes profissionais constituem, geralmente, o núcleo duro dos empregos estáveis nas empresas onde desenvolvem as suas competências e beneficiam de formação contínua. Estes trabalhadores orientam a sua acção para a defesa de um estatuto e de garantias, organizando-se, geralmente, em associações ou sindicatos de natureza neocorporativa. Em termos gerais, poder-se-á aceitar a «passagem do operário especializado como trabalhador paradigmático ao técnico como trabalhador da economia pós-industrial» (Hirschhorn, 1987: 27), permitindo assegurar a continuidade do processo produtivo e a qualidade dos produtos. E, como atrás já referimos, é ao sistema de ensino-formação que compete desenvolver uma resposta adequada às novas necessidades de categorias profissionais.

Os constrangimentos da flexibilidade atingem os trabalhadores sujeitos a novas práticas de gestão por parte das empresas. Não será estranho pensarmos no agravamento da diferenciação entre os trabalhadores, baseado no facto de o benefício do investimento da introdução das novas tecnologias de informação «depende, de maneira crucial, dos comportamentos dos operários, das suas capacidades para resolver problemas, da qualidade do trabalho de equipa e do desejo de aumentar as suas aptidões à medida que a automação evolui» (Adler, 1987: 299). A ruptura ao nível da figura do trabalhador colectivo torna-se cada vez mais evidente, fragmentando-se em grupos sociais, com oportunidades e possibilidades cada vez mais diferenciadas face ao mundo do trabalho e à inserção na sociedade global. A configuração de identidade(s) profissional(a)s dos trabalhadores dependerá em muito da sua vivência do trabalho, do que fazem e do que gostariam de fazer, das trajectórias socioprofissionais e das relações estabelecidas com a formação (Dubar, 1991).

A tendência para uma «desproletarização» já vem de há muito tempo (Mallet, 1963; Touraine, 1970; Gorz, 1988; Toffler, 1991), acentuando-se com a automatização. Mas a ideia de uma sociedade sem classes está longe ser confirmada, como nos diz Lyon: «Se a

alteração da estrutura económico-ocupacional tem implicações reais nos domínios das classes e do poder, não parece, no entanto, que essas implicações imponham, actualmente, qualquer alteração da moldura fundamental das sociedades capitalistas industrializadas» (1992: 70).

Aceite parece ser a constatação da alteração na hierarquia dos saberes e das profissões, pondo em jogo actores sociais e relações sociais, baseadas em novas formas de profissionalidade. As transformações ocorridas ao nível da organização e das situações de trabalho conduzem as organizações sindicais, mais do que outrora, a debruçarem-se sobre o conteúdo do trabalho, as novas competências exigidas, os modos de formação previstos e as novas práticas, complexas e diversificadas, de gestão de recursos humanos. Exigências de flexibilidade e contrapartidas de natureza política, traduzidas na desregulação das relações laborais, põem em causa as tradicionais funções do sindicato, no que diz respeito às reivindicações de natureza colectiva e à sua extensão aos trabalhadores, particularmente quando o movimento operário deixa de ser o movimento central das sociedades actuais (Touraine, 1984).

São muitas as questões que poderíamos colocar face às transformações do processo produtivo e suas implicações na composição da mão-de-obra (segmentação, diferenciação e flexibilidade), como por exemplo: Será que os sindicatos se encontram preparados para este conjunto de transformações, adoptando as estratégias e políticas em consonância com os novos acontecimentos? Conseguem defender o seu papel dominante na regulação da actividade laboral? Como lidar com os novos conflitos resultantes da necessidade de adaptação às novas condições e às formas tradicionais de representação dos interesses, particularmente com o alargamento do número de desempregados e desqualificados? Manter-se-á a representação universal dos interesses ou optar-se-á pela sua necessária descentralização?

Em qualquer dos casos as respostas dependerão dos comportamentos sindicais, impondo uma nova forma «realista» de organização sindical. Até então tem sido a «estratégia defensiva» a mais utilizada nos últimos anos, permitindo negociar as consequências da inovação tecnológica através de reivindicações sobre as qualificações, os salários e as condições de trabalho. Embora se possa mencionar, como exemplo de uma «estratégia de participação», as práticas dominantes nos países escandinavos, onde a própria inovação tecnológica é objecto de discussão e de escolha. E, ao nível das empresas, a participação possível poderá ser através de informação-consulta entre os diversos parceiros sociais ou grupos profissionais, a negociação colectiva e a participação dos representantes dos trabalhadores nos órgãos directivos da empresa<sup>40</sup>. «A promoção dos sindicatos implica que seja interveniente no controlo do processo de inovação, o que dependerá da sua capacidade de inovação em termos de representação, organização e negociação» (Kovács, 1989:69).

(40) Na Inglaterra e na Itália, a negociação colectiva constitui o principal instrumento de controlo social.

## Produção de Qualificações: Da Abordagem Simplista à Complexidade da Sua Análise

De facto temos defendido que a estrutura (conteúdo e nível) das qualificações não depende unicamente da introdução de novas tecnologias de produção. A evolução das qualificações depende muito do tipo de organização do trabalho adoptada, das estratégias empresariais, da capacidade de intervenção dos sindicatos, da natureza das relações industriais (Cavestro, 1984; Freyssenet 1984; Poitou, 1984; Kern e Schumann, 1989). No centro da nossa análise encontra-se a empresa definida como um todo, onde se combinam os objectivos económicos, meios organizacionais, técnicos e profissionais, com efeitos diversos ao nível das relações sociais.

A empresa como lugar privilegiado para a análise das qualificações está presente nas investigações de Naville e Friedmann<sup>1</sup> e na obra de Becker (1984). Também a noção de «mercado interno» (Doering e Piore, 1971) e as correntes regulacionistas (Boyer, 1986) contribuíram para este movimento ao atribuir à empresa um determinado tipo de socialização e qualificação. Mas não ignoramos também as relações que a empresa estabelece com as estruturas mais globais, como por exemplo o subsistema de ensino-formação e o subsistema de relações colectivas de trabalho, com temporalidades diferentes e múltiplas interdependências, para compreendermos os diferentes trajectos seguidos pelos países<sup>2</sup> (Maurice *et al.*, 1982).

Constituindo a produção de qualificações o nosso objecto teórico parece-nos então que para a sua conceptualização é necessário estabelecer as relações, explícitas e implícitas, entre os subsistemas produtivo, ensino-formação e relações profissionais industriais, enquadradas numa determinada formação social, num dado momento. São estas relações que permitem configurar um «espaço» de qualificações específico. Ao mesmo tempo que a captação das dimensões fundamentais do conceito permitem uma

(1) Cf. Capítulo 1.

(2) De uma maneira geral, intervêm todos os contextos de socialização na produção de qualificações.

aproximação à sua operacionalização, são muitas as ambiguidades e equívocos geralmente presentes. A especificidade do espaço de qualificações da sociedade portuguesa é disso um exemplo pertinente.

Denunciados os processos subjacentes à produção de qualificações, as nossas hipóteses de trabalho pretendem dar conta das diferentes trajectórias de qualificação face à modernização das empresas estudadas.

## 1. PARA UMA DEFINIÇÃO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O valor do trabalho não é uma realidade homogénea. A qualquer trabalho «merece» ser atribuída uma qualificação, ou seja, um nível e um conteúdo. Com efeito, a qualificação representa o denominador comum entre os trabalhadores, o que significa dizer que um trabalhador «não qualificado» não é verdadeiramente um trabalhador sem qualidade; mas, em princípio, ele encontra-se numa posição inferior em relação ao trabalhador qualificado.

O conceito de qualificação profissional tem sido caracterizado pela diversidade de sentidos<sup>3</sup>, originando um amplo debate teórico<sup>4</sup> (Commissariat Général du Plan, 1978; Tanguy, 1986; Dubar, 1987<sup>5</sup>) entre uma concepção que podemos designar por «substancialista», ou seja, a análise da qualificação em si mesma, independentemente das suas formas jurídicas e institucionais, e uma concepção «relativista», cuja preocupação consiste em analisar os processos que deram origem à sua codificação e avaliação salarial e social (prestígio).

(3) Apenas a título de exemplo, Freyssenet apresentou sete sentidos para a qualificação: «qualificação real do trabalhador», «qualificação oficialmente atribuída aos diferentes postos de trabalho», «qualificação que é formalmente atribuída a um trabalhador após uma formação», «qualificação exigida para ser recrutado e ocupar um posto de trabalho», «soma de qualificações reais que supõe um processo de trabalho determinado» e «qualificação atribuída pelos organismos oficiais de estatística quer de empregos quer de trabalhadores» (Commissariat Général du Plan, 1978).

(4) Durante muito tempo, este debate desenvolveu-se em torno da ideia de «desqualificação», o que se compreende facilmente se pensarmos nos efeitos do taylorismo sobre a mão-de-obra.

(5) Sintetizando as principais posturas em torno das qualificações, Dubar apresenta o seguinte balanço (Dubar, 1987):

- a) Articulação/confrontação entre qualificação de postos de trabalho e qualificação dos trabalhadores no seio dos sistemas de trabalho (atelier/empresa);
- b) Articulação/combinção entre qualidades pessoais subjectivas e saberes reconhecidos e objectivados no seio dos sistemas profissionais (instituição);
- c) Articulação/relação de ordem entre trajectórias biográficas e sistemas de emprego no seio de um processo de socialização (carreira);
- d) Articulação/negociação entre valor de uso e valor de troca de força de trabalho no campo das relações profissionais (mercado de trabalho);
- e) Articulação/construção de uma rede de laços educativos e organizacionais no seio do sistema societal (nação).

Nas abordagens tradicionais a qualificação pode ser definida em função das exigências do posto de trabalho, classificado a partir de um conjunto de critérios, como sejam: experiência e formação necessárias, esforços (físico e/ou mental) exigidos, responsabilidade e autonomia no exercício da função, condições de trabalho, etc. Resulta daí as classificações de empregos, constituídas por grelhas salariais e nomenclaturas estatísticas, traduzindo as previsões em termos de emprego. Ou então, a qualificação pode ser abordada do ponto de vista do trabalhador. Os critérios mobilizados para qualificar um trabalhador podem ser variados, desde os componentes da força de trabalho (força física, rapidez, reflexos, etc.) à formação e experiência profissional.

A postura «relativista» das qualificações procura mostrar que a apreciação que se faz difere consoante os actores sociais interessados: o utilizador do trabalho (empregador), o detentor dessa força de trabalho (trabalhador), ou o regulador dessa força de trabalho (poderes públicos). A qualificação é fortemente marcada pelo conjunto de representações sociais e pelas relações de força num dado momento. As reivindicações no sentido da transformação da organização do trabalho, da requalificação do emprego, do reconhecimento das qualificações dos trabalhadores e da reclassificação ao nível convencional, opõem-se às estratégias patronais, em sentido oposto (Vernières, 1978). Ao transformar-se em norma social, numa espécie de gratificação estabelecida pelo sistema social, para os indivíduos possuidores das características valorizadas (Iribarne e Virville, 1978), as qualificações são por natureza um processo conflituoso.

Este confronto teórico permitiu enriquecer a abordagem das qualificações, nomeadamente ao salientar as diferentes dimensões, incluindo as lógicas da sua construção e utilização. Impõe-se, desde já, conceber a qualificação como um processo, e não como um resultado fundamentado nos diversos contextos de aprendizagem responsáveis pela transmissão e aquisição de saberes, indissociável da participação dos diversos actores sociais.

### 1.1. Captação das principais dimensões da qualificação

A expressão qualificação é desdobrável em várias dimensões onde se poderão incluir todas as espécies de conhecimentos, desde saberes teóricos, saberes fazer, saberes sociais, saberes tácitos, saberes colectivos. Esta profusão de conhecimentos torna as qualificações uma noção muito ambígua e fluida<sup>6</sup>. Ao mesmo tempo, as oposições entre

(6) Por essa razão e pelas muitas ambiguidades, muitos autores procuram abandonar o conceito de qualificação, adoptando outros mais promissores, como por exemplo a noção de saberes ou de competência (cf. *Revista Europeia*, nº 1/94). No entanto, segundo Alaluf e Stroobants, a utilização deste conceito parece encerrar algumas limitações teóricas (Alaluf, 1986 e Stroobants, 1993a). Num artigo escrito em conjunto, o alcance das críticas dos autores vai mais longe, ao afirmarem que «a redução da qualificação à mera dimensão da competência conduz à formulação de equações simplistas, segundo as quais as novas tecnologias induziriam necessariamente



teoria e prática, trabalho manual e intelectual, formal e informal, abstracto e concreto, são transversais às qualificações. A descoberta destes saberes não se faz de forma ingênua ou, se quisermos, simplista. Todos eles serão catalogados nas oposições clássicas mais ou menos explícitas, como por exemplo: simples/complexo, concreto/abstracto, manual/intelectual, especializado/geral, técnico/social, local/global, etc.

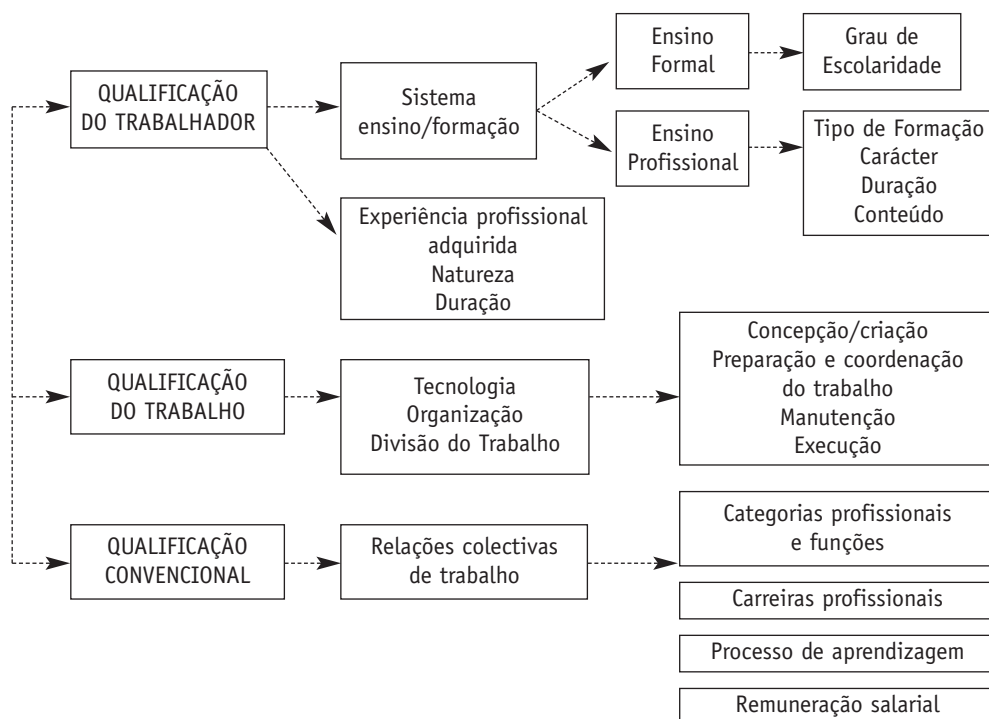
Actualmente, a qualificação presta-se a um esclarecimento, donde é possível identificar os principais contornos do conceito (Oliveira, 1985; Alaluf, 1986; Lopes, 1900; Kóvacs *et al.*, 1990; Thomas, 1991; Rodrigues, 1992):

- Qualificação do trabalho: traduz as capacidades requeridas para o exercício de um posto de trabalho (autonomia, responsabilidade, perícia);
- Qualificação do trabalhador: traduz as capacidades e conhecimentos dos trabalhadores adquiridos em função da experiência profissional e/ou da formação escolar (saberes e competências);
- Qualificação convencional (ou estrutura de qualificações): traduz as classificações convencionais, base de atribuição dos salários, constitutivas de um Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho (IRC).

O problema da medida da qualificação e da sua evolução (a velha questão dos movimentos de qualificação ou desqualificação), desenvolvida pelas correntes marcadas pelo determinismo tecnológico, constituíram as preocupações dos que desta forma pensavam finalizar este debate teórico. Assim, a verdadeira qualificação era a do posto de trabalho. A indistinção entre a qualificação do trabalhador e a do posto de trabalho apenas se anulava com os processos de desqualificação que evidenciavam o fosso entre ambos.

Quando se utiliza a qualificação de um trabalhador, que é sem dúvida uma etiqueta (uma classificação), não podemos deixar de aceitar que ela designa uma dimensão dos seus saberes e competências, bem como as características do seu posto de trabalho. Ao mesmo tempo, a esta perspectiva objectiva poder-se-á acrescentar as reacções dos tra-

novas competências, e estas, por sua vez, novas formações. (...) Quanto mais a focalização sobre a competência isola as situações de trabalho de um processo mais amplo de socialização, maior é o contraste entre as organizações ditas qualificadoras e a precariedade do emprego. (...) Parecerá, talvez, urgente a compreensão das relações de trabalho no seio de relações sociais marcadas pela terciarização e pela internacionalização das actividades, pela precarização do emprego e pela extensão do desemprego. As formas de classificação dos empregos, os processos ainda limitados de validação das aquisições profissionais, as relações entre formação e emprego são, certamente, fecundos temas de investigação, conquanto seja necessário preservá-los de abordagens irrealistas que, privando-os dos seus determinismos sociais, constituem mais um retrocesso que um avanço no conhecimento» (Alaluf e Stroobants, 1994: 54-55). Partindo desta posição, neste estudo utilizamos as expressões saberes e competências para designar as diversas dimensões constitutivas da qualificação e, por isso, não as dissociamos do conceito de qualificação.

**Figura 1:** Principais dimensões do conceito de qualificação profissional

balhadores face às qualificações mobilizadas, pressupondo uma vertente subjectiva. Ou seja, as qualificações incorporam também as concepções dos actores sociais, capazes de orientar as suas práticas, no curso das quais servem de referência ao jogo das representações e negociações das suas qualificações.

No entanto, esta atomização do conceito não nos deve impedir de ver a interdependência das suas dimensões que traduzem práticas sociais, cujos significados emergem ao pôr em jogo o espaço próprio da sua produção. O recurso isolado a cada uma das dimensões só faz sentido para os actores sociais nelas implicados porque permitem legitimar as suas práticas sociais.

## 1.2. «Espaço» de produção das qualificações

A concepção desenvolvida por Naville (1956) pode ser considerada como o ponto de partida para uma análise rigorosa das qualificações, entendida como uma «relação social» complexa, sendo a estrutura de qualificações de uma sociedade fruto de uma avaliação social. É importante ter presente que os níveis de qualificação obedecem a

critérios de hierarquização complexos e mutáveis e mesmo incompatíveis entre si. Não resultam apenas de um simples mecanismo regulador da procura e oferta – de capital humano ou de força de trabalho – no mercado de trabalho<sup>7</sup>, mas também das bases de formação de identidades socioprofissionais (Pinto, 1991a; Dubar; 1991) e da transformação das condições objectivas de trabalho. A economia e a organização social global não nos permitem apresentar as qualificações fora deste «estado», procedendo-se a um confronto atemporal.

Estas considerações remetem-nos, desde logo, para uma abordagem societal das qualificações<sup>8</sup> como um «efeito societal», próximo das análises desenvolvidas por Maurice, Sellier e Silvestre (1982). Estes autores analisaram de forma metódica as relações entre o sistema de produção das qualificações e de orientação das mobilidades educativas e profissionais («relação educativa»), o sistema de organização das empresas e de relações de poder e de cooperação («relação organizacional») e formas de regulação dos conflitos, resultantes das classificações dos indivíduos, da sua remuneração e da representação colectiva («relação industrial»)<sup>9</sup>. A análise comparativa entre Alemanha e França permitiu que os autores ressaltassem a autonomia relativa da qualificação e delimitassem o seu espaço próprio, para além da tendência homogenizante da relação salarial<sup>10</sup>. A situação alemã define-se pela forte densidade de diplomas profissionais, através dos quais se distinguem os trabalhadores e, ao mesmo tempo, se organiza uma forte cooperação na empresa e fora dela. As bases de uma tal cooperação são mais difusas em França. A empresa enquanto lugar de aprendizagem e «espírito de casa» desempenha um papel importante, mas também o ofício (*métier*) em certos sectores. A escola e certas formas de mobilidade externa são igualmente importantes no acesso a um emprego.

Uma das rupturas essenciais entre as abordagens tradicionais das qualificações e a abordagem societal reside na introdução do contributo teórico que é o conceito de «espaço» histórico, económico, social e cultural de produção de qualificações. A noção de espaço introduzida pelos autores da abordagem societal tem origem nas teorias da segmentação, quando apresentam como princípio de unidade do mercado primário for-

(7) O princípio da racionalidade económica, de livre concorrência e mobilidade da abordagem neoclássica é posto em causa porque não se aceita a homogeneidade de trabalho e de emprego, isto é, não se trata de um «mecanismo de distribuição aleatória de pessoas pelos empregos» (Rodrigues, 1991: 27).

(8) Seguindo uma abordagem próxima, desenvolvida por Rodrigues, temos a conceptualização de «sistema de emprego», entendido como um conjunto de estruturas, agentes – Estado incluído – e mecanismos económicos e sociais que contribuem para a produção e transformação de fluxos de mobilidade para o emprego, em interacção com os processos de reprodução da mão-de-obra que integra esses fluxos. O conceito de sistema de trabalho pretende ser mais abrangente do que o conceito de mercado de trabalho (Rodrigues, 1988a).

(9) Os autores desenvolvem uma análise societal da «construção do facto salarial», destacando as diferenças nacionais nas formas de organização do salariado e dos seus determinantes estruturais.

(10) Defendendo a relação salarial como modo dominante das sociedades actuais, cf. Aglietta e Brender (1984).

mas de socialização específicas: «(...) *específicas* porque interiorizadas pelas estruturas nas quais se constroem a partir de relações sociais onde dominam o costume, a regulamentação ou certos tipos de aprendizagem e *gerais* porque exteriorizadas na construção de actores sociais cuja existência colectiva se afirma para lá dos limites das empresas particulares donde saem» (*ibidem*: 315).

Através das relações estabelecidas entre a empresa e a sociedade, o espaço de qualificação é concebido como o lugar da interdependência dos processos de socialização, de organização e de regulação, contribuindo simultaneamente para estruturar os actores e as formas das relações sociais. Neste sentido, «o espaço de qualificação, constitutivo da *profissionalita* dos actores, pode ser considerado como espaço de acção colectiva, pondo em prática as dimensões estruturais da divisão do trabalho e as dimensões relacionais das relações de produção» (Maurice, 1986: 181) Também para Silvestre o espaço exprime o «lugar de valorização e de relações sociais, assim como a expressão do modo como os trabalhadores aí se inserem e o percorrem» (1986: 115).

No essencial, este contributo pretende enfatizar não as dimensões do conceito referidas anteriormente de forma isolada, mas as interacções entre as mesmas, ou seja, entre as configurações técnico-organizacionais, modalidades de educação/formação e as formas de acção colectiva, produtoras de qualificações. Próximo desta abordagem, o «sistema social de trabalho» apresentado por Dadoy (1989) permite, igualmente, dar conta da multiplicidade de processos sociais que subjazem na conceptualização das qualificações e, ao mesmo tempo, indica níveis analíticos, especialmente promissórios. A autora defende a interdependência inevitável de um conjunto de variáveis implicadas na produção de qualificações, que só podem ser compreendidas por referência ao todo. A divisão sexual e social do trabalho e as políticas de gestão de mão-de-obra põem em jogo as influências contínuas das dinâmicas inerentes às estratégias familiares e individuais e do papel das representações sociais; o mercado de trabalho e de emprego, a concepção das tecnologias e da organização do trabalho, bem como a formação e o processo de socialização; as estratégias de remuneração baseadas nas classificações e contra-estratégias sindicais.

Ao mesmo tempo, este espaço de qualificação é, simultaneamente, um espaço de socialização específico. A sua abordagem enquanto produto/produtora de dinamismos específicos permite explicar parte das especificidades das relações sociais. As redes de mobilidade e aprendizagem social e técnica, no interior das empresas e no sistema ensino/formação, com as suas modalidades de transmissão de saberes, por um lado, e o modo como os indivíduos contribuem para definir o seu espaço de qualificação, por outro lado, fazem deste espaço um processo multidimensional de socialização, fundado na interacção entre indivíduos e espaço<sup>11</sup>.

(11) O que permite acrescentar à abordagem societal a dinâmica constituída pelas estratégias dos actores sociais. A propósito da abordagem societal, a posição crítica de Lopes é a seguinte: «Ainda que reconhecendo a

As qualificações – formalmente atribuídas e reconhecidas, quer pelo sistema de ensino geral e/ou profissional ou informalmente obtidas pela aprendizagem geral e/ou no local de trabalho – permitem explicar as trajectórias profissionais e sociais, individuais e colectivas, isto é, os movimentos de recomposição das identidades profissionais, dos modos de vida, dos comportamentos e valores inerentes. Ao mesmo tempo, as qualificações constituem limites e potencialidades, modeladores dos comportamentos dos trabalhadores. Trata-se de perceber que a interacção entre as práticas cristalizadas e estruturadas, localizadas a montante, e as práticas dos actores sociais envolvidos, a jusante, são continuamente produzidas e reproduzidas/transformadas<sup>12</sup>.

As noções de espaço e socialização, fortemente associadas, são importantes para a configuração do nosso modelo teórico de produção de qualificações<sup>13</sup>. Para este trabalho adoptaremos a noção de espaço de qualificação profissional que pretende delimitar as inter-relações específicas do subsistema produtivo, com os seus constrangimentos baseados na tecnologia, organização e divisão do trabalho e modalidades de gestão de mão-de-obra, com o subsistema ensino/formação, responsável pela transmissão de um conjunto de saberes mobilizados pelos trabalhadores. A influência de factores exógenos à produção da qualificação é igualmente considerada, como as diversas instituições de socialização existentes na sociedade, as condições macro-económicas e os factores políticos e culturais. Paraphrasing Lopes, o espaço de qualificações é uma «síntese das relações que a empresa mantém com a sociedade e o sistema de educação-formação» (1990: 94). Contudo, em função dos nossos objectivos, optámos pela análise mais circunscrita das qualificações, mas não ignoramos a participação de outros sectores.

Os principais vectores que estruturam e nos permitem uma aproximação à análise das qualificações podem ser visualizados na Figura 2.

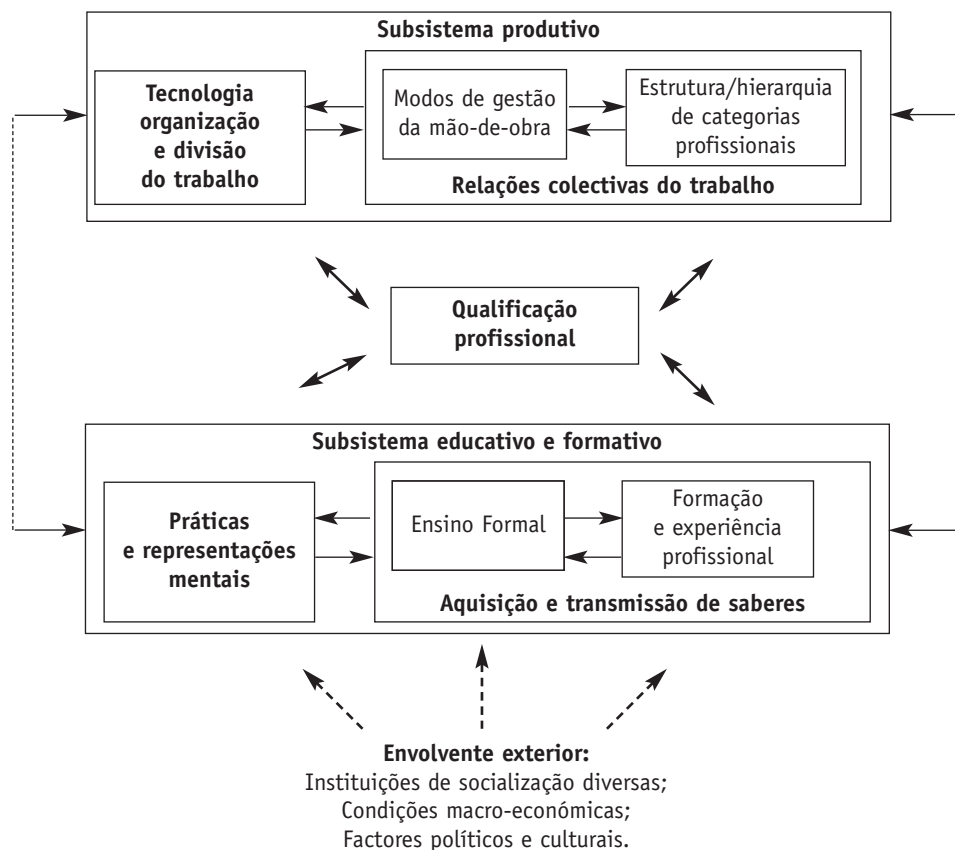
Em primeiro lugar, estão representados os modelos técnico-organizacionais das empresas: são diferenciados consoante a natureza da tecnologia (grau de mecanização e/ou informatização), os processos de produção (contínuo, intermitente, em série, massa ou atelier) e o tipo de organização hierárquica, departamental e divisão do trabalho. Mas também são influenciados em função do tipo de produtos (bens ou serviços) e do tipo de empresas (produção para autoconsumo, pequena produção mercantil, administração pública e produção mercantil pública ou privada, nacional ou estrangeira).

esta abordagem uma pertinência (...), parece-nos que o papel estruturante das estratégias dos trabalhadores não é avaliado em toda a sua importância (...). A abordagem societal deveria portanto dotar-se de um quadro de análise dinâmica, que permite o estudo de trajectórias inscritas em estruturas que mudam» (Lopes, 1994b: 138).

(12) Não podemos considerar o espaço de qualificações e as orientações dominantes de mobilidade dos trabalhadores como um processo unívoco, sob pena de admitirmos um determinismo estrutural. Recuperar o espaço das manifestações de capacidades, diferentemente valorizadas, dos trabalhadores revela ser útil porque destaca a pluralidade de processos inerentes às práticas sociais.

(13) O nosso modelo teórico de produção de qualificações foi, em parte, inspirado pelo modelo do «sistema de emprego» apresentado por Rodrigues (1988a).

Figura 2: Modelo teórico de produção da qualificação profissional



Em seguida, os modos de gestão da mão-de-obra<sup>14</sup> praticados pelas empresas dizem respeito às formas de recrutamento, formas de mobilidade interna, política de formação profissional, política salarial, a organização do tempo de trabalho e o grau de aplicação das normas jurídicas (Rodrigues, 1992: 60). As relações colectivas do trabalho intervêm formalizando todo este processo de atribuição de qualificações e, desta forma, pretendem combinar as exigências dos empregos (qualificação do trabalho) com as qualificações detidas pelos trabalhadores. A estrutura/hierarquia das categorias profissionais, simbolizando um «compromisso» de interesses divergentes (constitui um instru-

(14) Seguimos Rodrigues, ao apresentar a definição desta expressão como sendo um conjunto de processos de alocação, remuneração e transformação da mão-de-obra pelas empresas. É possível distinguir diferentes modos de gestão, que desempenham um papel chave na conversão do volume e qualidade do trabalho mobilizado pelas empresas, no volume e qualidade dos empregos disponíveis e dos trabalhadores que os ocupam (Rodrigues, 1988a).

mento de luta pela (re)classificação social), define os diferentes níveis de qualificação a atribuir aos trabalhadores.

O subsistema de ensino/formação, por sua vez, responsabiliza-se pela aquisição e transmissão de um conjunto de saberes (mais ou menos adaptados aos requisitos dos postos de trabalho), dentro ou fora da empresa ou em alternância. A socialização profissional resulta de uma mobilidade educativa, em sentido lato, que engloba as modalidades formais e informais de aquisição de saberes (Rodrigues, 1991: 122).

Como referimos, este espaço da qualificação profissional não se encontra num vácuo social e cultural, mas apela para um conjunto de representações mentais e para o sistema de valores dominantes de forma a legitimá-lo.

A produção das qualificações passa então pela inventariação dos processos sociais responsáveis pelo seu conteúdo, forma e mesmo sentido. Desta maneira, estão ultrapassadas as abordagens unilaterais, baseadas ou no posto de trabalho ou nos saberes dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, ela permite confrontar variáveis-chave, como por exemplo a tecnologia, a organização, os saberes, a formação. As qualificações são um fenómeno dinâmico, multidimensional e complexo, resultado da uma articulação entre as esferas de produção, ensino/formação e o subsistema de relações profissionais que lhes são específicos.

### **1.3. Dificuldades teórico-metodológicas da sua abordagem**

Há uma relação estreita entre o princípio de qualificação e os subsistemas produtivo, educativo e formativo. A apreensão da qualificação é muito difícil já que não constitui um objecto em si mesmo isolado. Ela resulta das relações que se estabelecem entre os contextos produtivo e formativo, sendo estudada a partir da sua estruturação. Embora a qualificação profissional se manifeste a partir da tecnologia, organização e divisão do trabalho, esta contribuição produtiva não é suficiente para definir a qualificação. A capacidade de dominar a situação de trabalho não é independente das capacidades cognitivas dos trabalhadores que se desenvolvem na aprendizagem dos saberes técnicos e sociais específicos pela experiência profissional, mas também pela formação e ensino em geral.

Ao captarmos as dimensões que constituem o espaço da qualificação, dotado de especificidades próprias e irreduzíveis apenas ao estado da técnica, este surge-nos como o lugar de valorização e de relações sociais e expressão da forma como os trabalhadores nele se inserem e o percorrem.

Esta abordagem permite-nos inventariar algumas das limitações/dificuldades das análises preocupadas com a quantificação e objectivação desta realidade.

As dimensões destacadas no conceito de qualificação profissional pressupõe que para a sua operacionalização sejam estabelecidas as relações entre as respectivas

dimensões. Surge-nos desta forma um conceito eminentemente global e complexo, não susceptível de uma abordagem reducionista<sup>15</sup>. É o caso, por exemplo, da posição neo-clássica explícita na teoria do *Capital Humano*, que pressupõe uma linearidade objectiva da qualificação, em função do custo da sua produtividade marginal, medida em anos de educação e traduzida no respectivo salário. Esta postura economicista reduz a qualificação a um investimento dos actores, transformada numa relação de troca.

A ligação directa entre formação-qualificação-salário, transparente e inquestionável, baseada na livre iniciativa e igualdade de oportunidades, é posta em causa pela sua fragilidade teórica. Mas também são exemplo disso as posturas que apresentam como pressuposto a reprodução, tal como no-la figuram Bourdieu e Passeron (1970), deixando pouco espaço aos processos de transformação, de tensão e de iniciativa por parte dos actores sociais<sup>16</sup>.

A análise das qualificações feita do ponto de vista do perfil dos postos de trabalho, do lado da oferta de trabalho, enquadrada a partir das categorias profissionais que as empresas detêm no quadro da convenção colectiva respectiva, pode introduzir discrepâncias face às qualificações dos trabalhadores. Respondendo apenas a objectivos de gestão da mão-de-obra, esta perspectiva tem sido caracterizada pela subalternidade dos saberes técnico-sociais mobilizados pelos trabalhadores. É possível, assim, verificar situações de não reconhecimento da qualificação «real» do trabalhador na sua totalidade, mas apenas aquela que é directa ou imediatamente «utilizada» por parte do empregador. Embora estas observações não possam ser generalizadas, é interessante confrontar duas tendências: por um lado, a heterogeneidade das formações escolares e o «carácter autónomo das lógicas de classificação em relação aos títulos escolares»; por outro, a relativa estabilidade das estruturas de qualificação, apesar do aumento do nível de instrução pelos trabalhadores ocupados (Alaluf, 1986: 172-175). Entre as dimensões qualificações detidas pelos trabalhadores e as requeridas no trabalho, as relações podem ser indirectas e, mesmo, não totalmente concretizadas.

Finalmente, a utilização das categorias profissionais estratificadas segundo níveis de qualificação (qualificação convencional), resultantes de negociações colectivas entre os parceiros sociais, registam dificuldades de certa forma intransponíveis, como por exemplo na natureza rígida das categorias profissionais, cujo conteúdo não acompanha as evoluções registadas no tempo e na incontornável questão salarial aferida pelos níveis de qualificação. Como integrar as novas exigências de flexibilidade da mão-de-obra, como a polivalência, o trabalho em equipa, o mérito individual, nos conceitos estanques de categorias profissionais? Que contrapartidas podem ser consideradas

(15) Típico das abordagens tradicionais, cujas reflexões se limitavam a uma problemática unidimensional de requalificação/desqualificação ou historicamente linear de destruição/reconstrução dos ofícios.

(16) Atribuimos aos actores sociais um papel dinâmico, pela sua actividade e capacidade de transformação da sua situação.



como exigíveis pelos actores sociais envolvidos face a uma reestruturação das qualificações convencionais? Como é obvio, a relação entre esta dimensão com as outras duas dimensões da qualificação e, em particular com a qualificação dos trabalhadores, são muito mais indirectas.

Perante estes dados, a análise das qualificações pressupõe que se combine as diferentes dimensões do conceito para uma aproximação ao espaço «real» da sua produção e às práticas e expectativas dos actores envolvidos. Nesta perspectiva, o estudo das reivindicações e dos acordos relativos ao reconhecimento dos diplomas, o lugar e o papel da experiência ou da antiguidade, etc., manifestados pelos actores sociais, inseridos no contexto dos modelos técnico-organizacionais seguidos pelas empresas e nas modalidades de funcionamento do aparelho de ensino/formação, permitirá enquadrar a nossa problemática central: as trajectórias de qualificações<sup>17</sup> face ao impacto das novas tecnologias de produção, tendo em conta as suas principais dimensões e repercussões. Dito de outra forma, face ao espaço de qualificação específico, interrogamo-nos sobre a flexibilidade relativa deste espaço e da sua capacidade de adaptação ao processo de modernização das empresas.

O estudo das trajectórias de qualificação pretende funcionar como um elo de ligação entre os actores sociais e o espaço de produção de qualificações, ou como um processo de interacção entre um espaço de qualificação específico e os indivíduos portadores de recursos sociais, escolares, técnicos e culturais. Ao mesmo tempo, esta postura define um modo particular de abordagem dos impactos das novas tecnologias de produção e as qualificações profissionais produzidas em função das características dominantes desse espaço (que também designamos como um contexto de socialização) e dos comportamentos dos indivíduos. No fundo, trata-se de um procedimento com algumas potencialidades heurísticas quando articula a objectividade das qualificações mediatizadas pelos constrangimentos das estruturas (sistemas/contextos) com a subjectividade que as práticas e expectativas dos actores envolvidos introduzem no seu quotidiano de trabalho.

Com efeito, as novas tecnologias de informação não são directamente produtoras de qualificação, já que elas dependem do modo como se encontra estruturado o espaço de qualificação, cuja especificidade tanto pode induzir, manter ou valorizar a produção de qualificações, como pode desvalorizá-las, destruindo/marginalizando ou desqualificando os saberes mobilizados pelos trabalhadores. Está subjacente a ideia de um espaço que transforma os próprios actores sociais (Alaluf, 1992: 267), sendo os constrangimentos percebidos de modo diferente, segundo os indivíduos e os grupos, ou

(17) O sentido que atribuímos a esta expressão afasta-se do sentido que é conferido pela perspectiva de capital humano ou pelas análises de base comportamental, ou ainda de uma concepção baseada estritamente nos fluxos de mobilidade profissional, na óptica do mercado de trabalho. Pretendemos com este conceito sublinhar a diversidade ou pluralidade de itinerários individuais ou colectivos e suas eventuais discontinuidades (alternância de exercício profissional e de formações, reciclagens, especialização periódica de um saber polivalente), num determinado momento.

ainda, segundo diferentes categorias profissionais, com uma heterogeneidade de comportamentos, valores e diferentes posições face ao aparelho produtivo<sup>18</sup>.

Não se podendo afirmar que o espaço de qualificação seja neutro, os modos de recomposição e/ou decomposição das qualificações implicam, do ponto de vista metodológico, que sejam considerados não por si só mas em relação ao contexto pertinente da sua produção.

## 2. ESPECIFICIDADE DO ESPAÇO DAS QUALIFICAÇÕES NA SOCIEDADE PORTUGUESA

Em Portugal só recentemente a associação das qualificações e as inovações tecnológicas e organizacionais têm suscitado várias investigações (Baptista *et al.* 1985; Kóvacs, 1987; Kóvacs *et al.*, 1990; Rodrigues, 1987, 1988a, 1991; Carneiro, 1988; Moniz, 1989, 1990, 1991; Moniz e Kovács, 1990; Cardoso *et al.*, 1990; Lima, 1990; Lima *et al.*, 1992). No ponto anterior procurámos definir o sentido a dar à análise das qualificações ao inventariar os processos da sua produção. Mas discorremos a um nível essencialmente lógico-abstracto. Trata-se agora de encarar as qualificações de modo mais concreto: quais as especificidades do espaço de qualificações da sociedade portuguesa?

A análise comparativa entre países evidencia a multiplicidade de trajectórias quanto às formas de organização social e inserção internacional. Portugal apresenta-se neste contexto de forma ambígua e incerta, resultado do seu próprio tecido industrial e das especificidades inerentes aos actores sociais implicados. O conceito de «semiperiferia», utilizado por Santos, caracteriza Portugal como um país intermédio, cuja «descoincidência entre o padrão de produção capitalista e a reprodução social» (1985) explica em grande parte o conjunto de dificuldades acrescidas e esperadas na sua nova integração

(18) A este propósito, e apenas a título referencial, será interessante referir os já clássicos modelos culturais que foram desenvolvidos por Sainsaulieu na sua obra *L'Identité au Travail* (1977). A identificação da existência, no seio de uma mesma empresa, de diferentes subculturas, combinadas com as diferentes categorias profissionais, permitiu-lhe construir quatro tipos ideais de modelos culturais de relações de trabalho: «retraimento», «fusão», «negociação» e «afinidades». No domínio dos operários desqualificados, com um trabalho mecânico e rotineiro, as representações estão geralmente associadas a modelos de «fusão» das relações, onde o colectivo é valorizado como forma de refúgio e protecção contra as divergências e clivagens. Os valores predominantes são: massa, unidade, camaradagem e luta. A cultura de «negociação» apresenta-se como o oposto daquela, marcada essencialmente pela negociação, aceitação das diferenças. Encontra-se principalmente nas categorias profissionais como o operário profissional, os empregados, técnicos e quadros. A importância do *métier*, a autonomia, a relativa independência, constituem alguns dos valores caracterizadores desta cultura. O modelo das «afinidades» aparece nas situações de mobilidade profissional prolongadas, nas empresas onde existe um espaço para a promoção interna. Apresentam-se como autodidactas, procurando o sucesso profissional e social na vivência da mobilidade na empresa: o status e a carreira são mais estratégias pessoais do que formas de protecção colectiva. O último modelo é designado por «retraimento» ou dependência porque se caracteriza pela fraca intervenção no jogo das relações interpessoais e colectivas. O trabalho não se apresenta como um valor, apenas representa uma necessidade económica ou um meio para realizar um projecto exterior.

espacial, na Divisão Internacional do Trabalho<sup>19</sup>. Também na mesma linha de pensamento Lima *et al.* introduz alguns conceitos que nos permitem aproximar do contexto nacional (Lima, *et al.*, 1992). Diz-nos que «Portugal tem algumas características de um *capitalismo limitado e dependente*, com classes relativamente débeis, heterogêneas e instáveis – como acontece com a burguesia e o operariado industrial, bem como as «classes médias» – em que avulta o papel do Estado, que tem uma tradição de intervenção política, económica e social (ora condicionante e «reprodutora» da ordem social ora «modernizante» e promotora do crescimento)» (*ibidem*: 117-118).

Face ao «desafio de competitividade» lançado na construção europeia e face às novas condições tecnológicas, concorrenciais, económicas e sociais<sup>20</sup>, a adaptação passa pela capacidade de se instaurar na sociedade portuguesa «um processo bem mais vasto de criação de outro modo de desenvolvimento (civilização?)» (Rodrigues, 1991: 11)<sup>21</sup>.

## 2.1. Do estado «semi-industrial» às iniciativas de modernização produtiva

É consensual aceitar-se que as inovações tecnológicas respondem, em grande medida, pelas profundas transformações no padrão industrial dos vários países, na natureza das qualificações, no emprego, nas relações sociais em geral. As «fragilidades» da indústria portuguesa têm sido frequentemente apontadas nas várias investigações realizadas<sup>22</sup>. Por agora apenas nos interessa apontar algumas das mais significativas:

- Especialização em sectores com utilização de mão-de-obra intensiva e de baixo custo, permitindo tornar competitivas as indústrias tradicionais: têxteis, calçado, vestuário, madeiras, conservas, etc.;

(19) A teorização do conceito de «semiperiferia» pretende dar conta do «paradoxo» entre a disincidência do nível de desenvolvimento da produção capitalista e do nível de desenvolvimento da reprodução social e do atraso das relações de produção face às relações de reprodução. As explicações daquele paradoxo devem ser procuradas na forte presença da pequena agricultura familiar, nas remessas de emigrantes, nos juros de depósitos, na economia subterrânea, etc. Por sua vez, a dominação do Estado Português «condensa as articulações e as tensões entre o mundo da produção e o mundo da reprodução», desempenhando, assim, um papel na «arbitragem social» (Santos, 1985: 875). De certo modo, podemos dizer que o Estado português confunde-se com a sociedade civil, o que terá repercussões ao nível das intervenções específicas dos actores sociais, como por exemplo do sindicato e do patronato.

(20) O ritmo rápido da aplicação e utilização das tecnologias de informação nos mais variadíssimos domínios da actividade humana tem sido encarado como uma via fundamental para a resolução dos problemas que atravessam todos os países desenvolvidos: recessão, desemprego, inflação, alta de preços de matérias-primas, desordem monetária internacional, compressão orçamental, etc.

(21) A sociedade portuguesa sofreu profundas alterações com o 25 de Abril, onde com a mudança de conjuntura política se passa para uma relação salarial próxima da do tipo «fordista» (ainda que informal ou formalmente aplicada), exactamente quando nos países centrais este modelo de produção e de consumo entrava em crise.

(22) A situação e as perspectivas da indústria em Portugal, nos seus aspectos socioeconómicos, têm sido divulgadas em inúmeros trabalhos (cf. Constâncio, *et al.*, 1984; Rodrigues e Fernandes, 1987; etc.).

- Forte dependência tecnológica e técnica (energia, produtos alimentares, bens de equipamento, etc.);
- Fraco domínio tecnológico das empresas industriais, associado à falta de recursos humanos ao nível das qualificações superiores e intermédias;
- Estrutura empresarial dualista: percentagem elevada de pequenas e médias empresas por oposição a uma minoria de grandes empresas;
- Persistência do modelo tradicional de empresa associado a uma fraca capacidade empresarial, com relações hierárquicas autoritárias e uma gestão deficiente;
- Sistema industrial pouco organizado (relações interindústria e de subcontratação pouco desenvolvidas) com estruturas institucionais e administrativas inadequadas, o que permite compreender as dificuldades de orientação e desenvolvimento das políticas sectoriais e outras específicas, como por exemplo as políticas de desenvolvimento tecnológico e de formação profissional.

O salto de uma industrialização tardia, inserindo Portugal na situação de país «semi-industrializado» (Rodrigues, 1988: 64 e segs), para as estratégias de modernização dos sistemas de produção implica escolhas ao nível dos sistemas tecnológico e organizacional, bem como políticas adequadas de gestão de mão-de-obra. Em função da inserção de Portugal no Mercado Único, os novos critérios de qualidade e produtividade, seguidos pelos países membros mais industrializados, como por exemplo Alemanha e Norte da Itália, só serão alcançados adoptando os novos sistemas de produção baseados na flexibilidade<sup>23</sup>.

**Quadro 2:** Áreas de informatização das empresas

	Frequência relativa
Administração (serviços administrativos)	36,897
Serviços de produção e administração (incluindo CAD, «office automation», CNC, CAD/CAM, etc.)	21,379
Não utiliza sistemas informáticos	14,828
Planeamento e Gestão da Produção	11,724
Sem especificação	8,966
Controlo de Qualidade e/ou I&D	3,793
Produção (exclusivamente CNC, manipuladores, etc.)	2,414

[Fonte: Moniz (1989: 140)]

(23) No Capítulo 2 foram evidenciadas as principais dimensões e repercussões dos novos sistemas produtivos. Concretamente, a competitividade das indústrias tradicionais passa a depender cada vez mais da capacidade de produzir com qualidade e com diversificação e não pela prática dos baixos salários.

A inovação tecnológica que mais se tem feito sentir, em termos sectoriais e regionais, ocorre em traços gerais, por exemplo: nas indústrias têxtil e metalomecânica, no eixo Braga-Guimarães-Famalicão; nas indústrias de metalomecânica em Aveiro; nas indústrias de plásticos e de moldes na Marinha Grande; nas indústrias de microelectrónica e metalomecânica em Setúbal.

Os resultados obtidos na investigação realizada no âmbito das indústrias metalúrgica e metalomecânica<sup>24</sup> (Kovács *et al.*, 1989: 131-132) permitem definir algumas tendências fundamentais, como a introdução lenta e gradual de novas tecnologias de informação e de automação da produção (máquinas-ferramenta, CNC, robots, centros de maquinação, CAD, CAD/CAM). Explica assim a permanência simultânea de máquinas convencionais e novos equipamentos.

A modernização da maioria das empresas portuguesas caracteriza-se mais pela «*melhoria dos processos produtivos e dos produtos existentes* do que por inovações organizacionais consideráveis ou pelo lançamento de novos produtos e diversificação da produção (Kovács, 1992: 52). Corroborando esta situação, os dados obtidos pelo trabalho conjunto de investigadores (Cardoso *et al.*, 1990) permitem verificar que as estratégias dos empresários têm sido as de modernização técnica e renovação tecnológica<sup>25</sup>, sendo o conceito inovação associado principalmente à introdução de novas tecnologias.

**Quadro 3:** Inovações introduzidas (nos últimos 3 anos)

Inovações introduzidas	%
Novos mercados	11,5
Novos produtos	12,6
Qualidade	5,8
Novos equipamentos	52,4
Melhor organização	11,5
Outras	3,7

[Fonte: Cardoso, *et al.*, (1990: 87)]

(24) O sector de produção de moldes para a injeção de plásticos tem sido em Portugal o mais permeável à introdução de novos sistemas produtivos, registando-se aí uma grande concentração de máquinas-ferramenta CNC nos últimos anos. Outros sectores, como o automóvel, telecomunicações, electrónica, electrodomésticos e brinquedos, introduziram processos automatizados para responderem às solicitações do mercado em profunda mudança.

(25) As estratégias de modernização passam, como se pode concluir deste estudo, pelas reestruturações do sistema tecnológico que permita a aquisição de novos mercados e novos produtos, embora com algumas limitações quanto às mudanças na estrutura organizacional. Igualmente relevante afigura-se a importância da qualidade dos recursos humanos no sucesso empresarial, sendo a formação profissional uma das maiores armas ao dispor das empresas na definição e implementação de estratégias. Os condicionamentos exteriores mais apontados, ainda neste estudo, têm sido as dificuldades de acesso ao crédito, a insuficiência de mão-de-obra

Do ponto de vista dos modelos organizacionais e se utilizarmos a tipologia de Mintzberg (1982), a presença massiva da «estrutura simples» nas PME's coexiste com a «burocracia mecanicista», ou ainda, eventualmente, com a «forma divisionalizada» nas grandes empresas e, muito raramente, com a «burocracia profissional» e a «forma matricial». Esta variação de modelos organizacionais em Portugal tem reflexos ao nível da configuração da estrutura de qualificações, como veremos no ponto a seguir.

Do ponto de vista da lógica de organização do trabalho, a introdução da «organização científica do trabalho» (OCT) é patente na maioria das empresas, embora se possa registar, em particular nas pequenas empresas (industriais e terciárias), práticas típicas de pré-OCT (organização relativamente flexível do trabalho – sistema de ofício – com elevado grau de autonomia a nível de execução).

Com efeito, não há uma tendência de evolução da organização do trabalho. Em certos casos verifica-se a tendência para a especialização e fragmentação do trabalho; noutras casos verifica-se uma flexibilidade vertical (os operadores fazem programas simples e/ou participam na elaboração de programas mais complexos, testam e corrigem os programas) e horizontal (os operadores executam tarefas ligadas à manutenção, controlo de qualidade, reparações) (Kovács *et al.*, 1989: 131-132).

Por sua vez, os modelos alternativos muito divulgados na Europa a partir dos anos setenta têm tido pouca expressão em Portugal. Trata-se sobretudo de «novas formas de organização do trabalho», como por exemplo: «modelos hierárquicos não tayloristas, como o do trabalho alargado e o da rotação nos postos de trabalho; modelos intermédios como o do trabalho enriquecido e o trabalho em grupos polivalentes; modelos não hierárquicos, como o dos grupos semiautónomos» (Liu, 1983, cit. Rodrigues, 1991: 140-141).

São igualmente considerados obstáculos as formas organizacionais que não se compatibilizam com as novas exigências de qualidade (para além da existência de bloqueios ao nível do plano técnico e tecnológico). Sendo aproximadamente 90% do tecido industrial português constituído por pequenas e médias empresas, de natureza familiar e tradicional, o peso de empresários com atitudes algo paternalistas e pouco permeáveis aos modelos flexíveis e descentralizados indicados pelas novas formas de organização do trabalho é ainda considerável. Estes modelos estimulados pela corrente socio-técnica (Orstman, 1984) tendem hoje a difundir-se como os necessários suportes para uma adequada utilização do potencial das novas tecnologias.

especializada e as leis laborais. Não é, no entanto, estranho que assim seja, dado o trajecto histórico pós 25 de Abril e as iniciativas políticas e económicas tomadas pelos governos sucessivos. As práticas proteccionistas (ex., a desvalorização do escudo), o fim do ensino técnico e a tendência para atenuar a rigidez da legislação laboral (ex., o Pacote Laboral que entrou em vigor em Fevereiro de 1989, introduzindo a figura do contrato a termo) são apenas algumas das especificidades apontadas sobre a realidade portuguesa (Cardoso *et al.*, 1990).

As investigações realizadas às empresas portuguesas revelam já algumas tendências de transformação dos modelos organizacionais. No entanto, um traço específico das empresas que manifestaram uma certa flexibilidade na sua organização do trabalho reside na persistência de aspectos da organização «taylorista» (ausência de iniciativa e independência do operador para programar o seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução, divisão rígida de funções de concepção, controlo e execução, etc.) (Moniz, 1989: 142 e segs).

Na sua obra *Competitividade e Recursos Humanos*, Rodrigues (1991) apresenta a realidade portuguesa como um «mosaico» onde se entrecruzam segmentos competitivos dentro de sectores definidos à partida sem capacidade competitiva, bem como o domínio dos sectores tradicionais. Embora ainda competitivos, estes sectores caracterizam-se pelas dificuldades de modernização e pela utilização intensiva de mão-de-obra com qualificações diminutas e com condições de trabalho precário. Ao reter o critério da taxa de exportação registada no período 1980-1987 a autora detectou segmentos competitivos, como por exemplo: electrónica e telecomunicações, produtos farmacêuticos, equipamento eléctrico, electrodomésticos, automóvel e componentes para automóvel.

Perante este quadro geral as opções passariam, segundo a opinião de Rodrigues (1991), pela capacidade de se produzirem interações positivas a vários níveis:

- Realização de reestruturações produtivas acompanhadas por uma mudança nas culturas de empresa e na sua capacidade de gestão.
- Adequação do sistema ensino-formação às novas exigências em termos de mercado de trabalho e dos novos modelos tecno-organizacionais.
- Diversificação dos factores de competitividade apoiados na qualificação dos recursos humanos e nas opções tecnológicas e organizacionais mais qualificantes.

## 2.2. Estrutura das qualificações da população activa

É importante conhecermos a estrutura das qualificações dominante nas empresas portuguesas e relacioná-la com as principais características da população activa. A formalização de uma «estrutura dos níveis de qualificação» por decreto governamental (Decreto-lei nº 121/78 de 2 de Junho) pretendeu esclarecer o conceito de qualificação e permitir o preenchimento correcto do inquérito dos «Quadros de Pessoal»<sup>26</sup>. Esta estrutura apresenta essencialmente sete níveis de qualificação, com exclusão dos pra-

(26) Pretendeu-se impor por via legislativa a conformidade de todas as classificações das profissões abrangidas pelas Convenções Colectivas de Trabalho, Decisões Arbitrais e Portarias Regulamentadoras de Trabalho, resultando numa «estrutura de níveis de qualificação».

ticantes e aprendizes. Ao combinar diferentes critérios de qualificação do trabalhador e qualificação do trabalho, os níveis de qualificação tipificados correspondem a graus diferenciados de «formação geral», «formação técnico-profissional», «autonomia-responsabilidade», «execução/adaptação» e «concepção/planificação». Estes níveis de qualificação<sup>27</sup> correspondem aos indicadores oficiais disponíveis da qualificação convencional, sendo os seguintes:

1. Quadros superiores
2. Quadros médios
3. Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa
4. Profissionais altamente qualificados
5. Profissionais qualificados
6. Profissionais semi-qualificados
7. Profissionais não qualificados (indiferenciados)

As limitações dos dados oficiais sobre as qualificações (Coelho, *et al.*, 1982; Kóvacs, *et al.*, 1990) não permitem por si só espelhar o «estado» das qualificações da população activa tendo em conta o impacto das transformações tecnológicas e organizacionais. Particularmente em Portugal, alguns estudos de caso têm evidenciado fenómenos quer de subclassificação dos trabalhadores, onde se regista uma atribuição inferior do nível de qualificação em relação ao diploma possuído pelo trabalhador, quer uma sobreclassificação, em função de um movimento de promoções automáticas dos trabalhadores imposto pela negociação colectiva no período pós 25 de Abril de 1974 (Rodrigues, 1988: 189).

A estrutura de qualificações existente nas empresas portuguesas é caracterizada pelo peso relativamente diminuto dos quadros médios, chefias intermédias e trabalhadores altamente qualificados e percentagens elevadas de trabalhadores qualificados e semiqualificados. Num outro estudo realizado em 1992 (Kóvacs *et al.*, 1994), tentou

(27) A estrutura portuguesa de níveis de qualificação difere significativamente da estrutura de «níveis de formação» da Comunidade Europeia, constituído por cinco níveis, impedindo as comparações lineares entre uns e outros. O paralelismo entre os níveis de qualificação em Portugal com os níveis de formação na Comunidade Europeia (entre parênteses) apresenta a seguinte correspondência:

1. Quadros superiores (Nível 5)
2. Quadros médios (Nível 4)
3. Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa (Nível 3)
4. Profissionais altamente qualificados (Nível 3 e Nível 2)
5. Profissionais qualificados (Nível 2 e Nível 1)
6. Profissionais semi-qualificados (Nível 1)
7. Profissionais não qualificados (indiferenciados) (Nível 1)

Para uma aproximação dos níveis é necessário ter em consideração os desajustamentos existentes entre o nível de qualificação e nível de habilitação, bem como da natureza das actividades (Kóvacs, *et al.* 1990).



avaliar-se as transformações ocorridas no período 1982-1991, no domínio das qualificações, utilizando duas medidas: «*taxa de enquadramento*» (proporção de quadros médios e superiores no total da população activa), que reflecte de «modo indirecto a relação entre os modelos organizacionais e a evolução tecnológica», e «*índice de qualificação*» (rácio entre o pessoal qualificado ou altamente qualificado e o pessoal semi ou não qualificado), que «mede de um modo directo a evolução das qualificações utilizadas». O crescimento da taxa de enquadramento apenas passou de 3,2% para 4,2% e o índice de qualificação passou de 1,43% para 1,49%. Situação diferente, se atendessemos apenas ao crescimento absoluto das categorias, onde os quadros superiores e médios tinham um crescimento de 50,7% e os trabalhadores qualificados e altamente qualificados apresentavam 17,7% (*ibidem*: 54-55).

Do ponto de vista das habilitações da população activa, a evolução registada no período em causa apresenta alterações ao nível do valor relativo dos trabalhadores com a Instrução Primária ou Inferior, bem como a maior percentagem de trabalhadores com o grau de Bacharel ou Licenciado. Assim, em 1991, quase metade da população activa (47,2%) possui apenas o ensino básico. Por outro lado, o ensino técnico (devido à sua extinção em 1974, ressurgindo novamente em 1979) diminuiu (de 5,7% para 3,6%) em favor do aumento dos cursos Geral dos liceus e Complementar (de 8,6% para 16,4%) (*ibidem*: 57).

O cruzamento dos níveis de qualificação com os de habilitação literária permitem-nos uma imagem mais «real» da qualificação do trabalhador<sup>28</sup>. É evidente então uma outra imagem das qualificações da população activa dados os desajustamentos entre a formação básica escolar e o enquadramento no nível de qualificação. Regista-se um baixo nível de formação de base quer dos Quadros Médios, ainda que atenuada entre 1982 e 1991, em que a proporção daqueles que têm menos de 6 anos de escolaridade desce de 31,5% para 11,5%, quer dos Encarregados, cuja proporção daqueles que têm 6 ou menos anos de escolaridade, para o mesmo período, é de 74,5% e 65,5% (*ibidem*: 57). Como sabemos, em particular ao nível dos quadros intermédios, a importância da experiência profissional manifestada na antiguidade tem sido responsável na progressão hierárquica. Sem descurar a importância do papel da empresa enquanto formadora por excelência de conhecimentos específicos necessários ao desempenho de uma função, os níveis baixos de escolaridade dos trabalhadores constitui uma limitação estrutural no desenvolvimento das potencialidades dos novos sistemas produtivos.

Por sua vez, a relação entre a qualificação e a estabilidade do vínculo de trabalho indica-nos o sentido das estratégias de flexibilidade seguidas pelos empresários. O tra-

(28) Já que não nos é possível estabelecer as correlações entre experiência profissional, idade e formação profissional, dada a inexistência de valores, para definirmos de modo mais adequado a qualificação do trabalhador.

balho precarizado tende a aumentar<sup>29</sup>, seguindo de resto a tendência verificada nos países industrializados.

Se cruzarmos o vínculo do trabalho com a qualificação dos trabalhadores perceberemos claramente que existe uma relação forte entre estes indicadores. O quadro seguinte indica-nos a variação registada na percentagem de contratados a termo a partir dos níveis de qualificação. É notória a tendência para a diminuição da estabilidade de emprego nos níveis mais baixos de qualificação.

**Quadro 4:** Nível de qualificação e vínculo de trabalho (%)

Vínculo \ Nível	Quadro Superior	Quadro Médio	Quadro Intermédio	Altamente Qualif. e Qualif.	Semiquarif. e não Qualif.	Pratic. e aprendiz
C. Permanente	95,8	94,8	93,9	89,0	75,4	38,0
C. Termo Certo	2,9	4,7	4,5	9,1	21,0	58,8
C. Termo Incerto	0,3	0,3	1,4	1,7	3,5	3,1
Outros	1,0	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1

[Fonte: MESS, Relatórios e Análises Estatísticas, nº 37, 1992]

Ainda a propósito da situação recente verificada em Portugal, Rodrigues salienta em traços gerais que «as repercussões da precarização e da exteriorização sobre a qualidade tanto do emprego como dos recursos humanos são evidentes: por um lado, a travagem da formação profissional, da produção de qualificações específicas e dos fluxos de mobilidade profissional ascendentes e, além disso, a redução da protecção social e da parte dos salários no rendimento nacional; por outro, o reforço do imobilismo na mão-de-obra que dispõe de um emprego estável e que, dado o clima de insegurança, procura sobretudo retê-lo» (1988: 184)<sup>30</sup>.

Compreende-se facilmente que em função das actuais exigências de modernização das empresas (complexidade do sistema produtivo) as previsões apontadas sobre as carências e os excedentes de mão-de-obra por parte das empresas respondam por uma relativa desvalorização das qualificações tradicionais e uma procura de novas qualificações, qualitativamente diferentes (polivalentes e flexíveis), relacionadas com os novos automatismos. Os excedentes de mão-de-obra verificam-se ao nível dos traba-

(29) As formas precárias de emprego, embora permitam reduzir os custos de mão-de-obra e obter flexibilidade quantitativa, não favorecem, porém, o investimento em recursos humanos, nomeadamente na formação profissional, podendo impedir a melhoria das qualificações.

(30) Esta situação poderá conduzir a um processo de desqualificação da mão-de-obra se não se projectarem medidas de formação e reconversão adequadas.

lhadores não qualificados, semiquilificados e qualificados, encarregados e contrames-tres, ao passo que as carências mais sentidas são de quadros técnicos e profissionais altamente qualificados e qualificados ao nível da produção<sup>31</sup>. Para todos os efeitos, não existe ainda uma tendência uniforme quanto às transformações da estrutura de qualificações.

### 2.3. Lógicas de ensino/formação profissional e relações profissionais industriais

Optar pela melhoria da especialização produtiva portuguesa, englobada num processo de modernização e reestruturação, implica ao mesmo tempo que haja condições para a produção de novos saberes e competências (novos perfis de qualificação), adaptados aos novos modelos organizacionais flexíveis e participativos. Simultaneamente requer-se uma nova orientação do sistema de ensino/formação – intelectualização e integração das operações possibilitadas pelas novas tecnologias – no sentido de permitir uma compreensão sistémica, uma maior polivalência e mobilidade profissional da mão-de-obra. Trata-se de um processo extremamente complexo que exige a intervenção concertada de todos os níveis (empresas, associações, sindicatos, instituições escolares).

#### 2.3.1. *Evolução e tendências do sistema de ensino/formação profissional português*

Saber em que medida os novos saberes e competências produzidos actualmente pelo sistema de subensino/formação são adequados às mudanças em curso, ou que poderão ocorrer a nível sectorial, tecnológico e organizacional, pressupõe que se faça um ponto da situação das lógicas de ensino/formação profissional dominantes.

Um estudo importante nesta área consiste na pesquisa coordenada por Carneiro (1988), que pretendeu, no essencial, o seguinte: a) captar as tendências pesadas na evolução dos recursos humanos em Portugal nos últimos vinte anos; b) o estudo comparado de análises sobre alterações previsíveis nas condições de trabalho; c) o estudo do impacto da modernização tecnológica em dois sectores – os têxteis e a electrónica/telecomunicações; e) e, finalmente, aplicar e aperfeiçoar um modelo integrado de Recursos Humanos de análise da dinâmica da procura e oferta (*ibidem*: 6). A aplicação desta metodologia evidenciou algumas das grandes fragilidades do sistema educativo português<sup>32</sup>: o peso do

(31) As necessidades de qualificação na óptica dos empregadores indicam já uma mudança qualitativa na estrutura de qualificações, privilegiando o recrutamento de jovens com níveis mais altos de formação de base.

(32) O sistema de ensino/formação em Portugal tem vindo a ser alvo de profundas transformações nos últimos anos. São mudanças originadas pelas recentes reformas do ensino oficial e pelos programas de formação introduzidos por entidades públicas e privadas. Quanto às reformas, há que assinalar o aumento da escolaridade

analfabetismo literal<sup>33</sup>, risco de analfabetismo tecnológico, importância do abandono escolar precoce e insucesso escolar (as taxas de escolarização da população jovem são baixas a partir dos 12 anos, lançados no mercado de trabalho, sem qualificação), baixo nível de escolaridade obrigatória (até 1989, a escolaridade obrigatória era de 6 anos), e, em relação ao nível secundário e superior, regista-se o carácter ainda pouco significativo e desprestigiado das vias de ensino técnico e tecnológico, tanto ao nível secundário como ao nível superior<sup>34</sup>, e a distorção da estrutura de especialidade escolhida (Carneiro, 1988; Kovács, 1988; Lecquercq e Rault, 1989; Rodrigues, 1991; Crespo, 1991).

Perante este panorama a concepção da actual Reforma do Sistema Educativo e da concepção do PRODEP (Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal) aponta para as seguintes metas principais (Ministério da Educação, 1990, cit. Rodrigues, 1991: 121): alargamento da educação ao nível dos ensinos básico e secundário; fortalecimento e diversificação da formação vocacional associada às necessidades do tecido produtivo; permitir uma segunda oportunidade à população sem escolaridade obrigatória, relacionada com uma iniciação profissional; e promoção de formação avançada em áreas estratégicas para o desenvolvimento do país.

O sistema de ensino tem um papel a desempenhar neste processo de formação profissional, em particular no esforço de aproximação à realidade das empresas e das suas necessidades. Ora, na sociedade portuguesa verifica-se a «existência de *tensões* e *desfasamentos* notáveis entre a dinâmica de transformação da estrutura de postos de trabalho e requisitos técnicos adjacentes (comandada em última análise pelos detentores da propriedade económica dos meios de produção) e a lógica de funcionamento do seu principal aparelho de formação profissional e «cívica» que é o sistema escolar» (Pinto e Queirós, 1990: 134). Por um lado, esta situação de divórcio entre as instâncias formativas e o mundo do trabalho implica um esforço sério para se estabelecer espaços de ligação, com políticas e conteúdos de formação inovadores, de aprendizagem e de

obrigatória que passou de 6 para 9 anos e a reintrodução do ensino técnico-profissional, em 1979. Quanto aos programas de formação regista-se, por um lado, alguma falta de coordenação no que se refere a acções e aos recursos financeiros disponíveis (Fundo Social Europeu, PEDIP), prevalecendo geralmente os critérios financeiros; por outro lado, é bastante reduzido o número de empresas com estruturas de formação inicial contínua e de especialização e há falta de empresas orientadas para acções de intervenção e de formação junto das PMEs.

(33) A taxa de analfabetismo literal em Portugal tem vindo a diminuir gradualmente nas últimas décadas. É importante ter presente o peso dos factores que vêm influenciando a referida diminuição: a) desaparecimento das camadas mais idosas da população onde se faziam sentir os maiores índices de analfabetos; b) escolarização progressiva dos jovens em idade escolar. No entanto, se o sistema formativo apresentar uma qualidade inferior e sem adequada relação com as necessidades sociais, corre-se o risco de implantar um processo que conduz ao aparecimento de um novo tipo de analfabetos, designados por «analfabetos funcionais» (Carneiro, 1988: 14).

(34) A preparação da mão-de-obra com formação profissional e técnico-profissional escolar é baixa, pois o ensino técnico e tecnológico é ainda incipiente e como o sistema educativo em Portugal não prepara nenhum diploma técnico-profissional, os dados oficiais que traduzem valores elevados de trabalhadores qualificados resultam do facto da promoção profissional e dos processos de mobilidade se basearem sobretudo na experiência profissional.

desenvolvimento profissional. Por outro lado, as próprias fronteiras entre educação formal e formação profissional e entre formação inicial e formação profissional contínua tendem a ser eliminadas, erigindo as escolas e as empresas como os espaços mais importantes de socialização profissional.

Assim, para além das escolas, cada vez mais as empresas fazem parte do subsistema educativo, entendido em sentido lato. A formação informal no posto de trabalho, ou quando muito semiformalizada no quadro da aprendizagem, já não esgota as modalidades de formação praticadas. Com efeito, assiste-se a uma explosão de acções de formação profissional organizadas ou requeridas pelas empresas<sup>35</sup>. A formação de quadros dirigentes (onde as funções de gestão, planeamento e coordenação são cada vez mais exigidas no contexto da inovação técnico-organizacional) e a formação de empresários assumem, igualmente, grande importância na criação de melhor qualidade e quantidade de emprego.

Neste domínio Portugal tem, como quadro de referência, as prioridades definidas no *Memorando da Comissão sobre a Formação Profissional nas Comunidades Europeias para os Anos 90* (COM, 199). As prioridades gerais são: formação inicial qualificante de jovens antes de entrarem no mercado de emprego<sup>36</sup>; generalização da formação contínua orientada para as necessidades do mercado de emprego e da modernização da economia<sup>37</sup>; formação dos grupos sociais desfavorecidos com vista à sua integração económica e social<sup>38</sup>. No fundo pretende-se desenvolver a formação escolar e extra-escolar, reforçar os cursos técnico-profissionais e as acções de formação destinadas a promover a inovação, minimizando assim os desequilíbrios de ordem qualitativa. A promoção da mobilidade profissional através da formação por famílias de profissão e a prevenção do desemprego que pode surgir da introdução de novas tecnologias pelo reforço da qualificação e reconversão dos trabalhadores fazem também parte das prioridades definidas.

Através do inquérito sobre as «Necessidades de Formação Profissional»<sup>39</sup> para o triénio 1993/1994/1995<sup>40</sup>, os resultados obtidos permitem verificar que há necessidade de

(35) Embora isto não se faça sem os conragimentos derivados da débil tradição de recurso à formação profissional, principalmente contínua, por parte das empresas portuguesas e, ainda, do carácter difuso na atribuição de papéis e nas formas de coordenação entre as entidades públicas e privadas envolvidas.

(36) Na formação inicial dos jovens pretende-se fornecer uma base alargada, em termos técnico-científicos e socioculturais, para facilitar a mobilidade e a adaptabilidade ao longo da sua vida activa. Visa-se uma formação qualificante centrada na polivalência técnica e flexibilidade funcional e ainda nas competências sociais. Pode ser ministrada pelas escolas ou em entidades privadas e estas instituições conferem equivalência e certificação profissionais.

(37) Pretende-se desenvolver em conjunto a empresa e o trabalhador, sendo estreita a articulação entre política de apoios ao investimento e a formação profissional e ainda entre a reorganização empresarial, a inovação e a formação profissional. A empresa constitui o espaço privilegiado para este tipo de formação contínua.

(38) A formação de grupos sociais desfavorecidos e ainda das pessoas deficientes desenvolve-se, em particular, através das acções do Estado, bem como também o provisionamento da formação de formadores.

(39) Este inquérito foi aplicado pelo Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e Segurança Social entre fins de 1992 e início de 1993 a cerca de 1500 empresas do sector empresarial não agrícola do continente com 10 ou mais pessoas ao serviço.

(40) Neste triénio as empresas prevêem necessidades de formação profissional que abrangem um total de

reforço das qualificações pela formação profissional, sendo particularmente sentida no sector industrial – com destaque para os subsectores de produtos metálicos, máquinas e equipamento e têxteis e vestuário – no comércio, restaurantes e hotéis, transportes e comunicações. A introdução de novos produtos, novas máquinas e a tomada de consciência dos riscos face à falta de mão-de-obra qualificada alertam para a necessidade de desenvolver um padrão de especialização já não assente na mão-de-obra barata (em particular nas indústrias têxteis/vestuário), mas antes nas tecnologias avançadas e na valorização de novos saberes e competências profissionais.

Na apreciação dos locais previsíveis para a realização das acções de formação a própria empresa é considerada como o local privilegiado, embora também seja considerado o papel a desempenhar pelas Associações Patronais ou Empresariais e Empresas ou Gabinetes de Formação Profissional. Ao serem questionadas quanto às formas de fazer face às necessidades de formação previstas, as empresas indicaram preferencialmente a formação de pessoal existente na própria empresa. Para satisfazerem as suas necessidades as empresas podem recorrer ou ao recrutamento interno, qualificando pessoal existente, ou ao recrutamento externo, procurando técnicos mais jovens e com uma elevada qualificação de base, formados através de programas de qualificação inicial. As principais necessidades de formação profissional, por modalidades de formação, indicadas pelas empresas, são o aperfeiçoamento profissional, actualização e reciclagem e formação inicial/qualificação, como se pode verificar no seguinte quadro.

**Quadro 5:** Modalidades de formação<sup>41</sup> necessárias pelas empresas (milhares)

Modalidades de formação	1993	1994	1995
Aprendizagem	14,8	10,1	8,0
Formação inicial/qualificação	127,3	65,6	55,4
Reconversão	16,6	7,7	4,8
Aperfeiçoamento profissional	339,2	145,5	130,7
Actualização e reciclagem	166,7	103,0	94,3
Formação de formadores	2,9	1,7	1,6
Total	667,5	333,6	294,8

[Fonte: DEMESS, Inquérito às Necessidade de Formação Profissional nas Empresas 1993/1995]

1337,6 milhares de participantes, sendo 1296,7 milhares para serem formados na empresa, enquanto 40,8 milhares são relativos a pessoal para recrutar já com formação.

(41) Seguindo as definições do MESS, «Aprendizagem» designa as acções de formação profissional desenvolvidas na âmbito do Dec.-Lei nº 102/84 de 29 de Março e do Dec.-Lei nº 46/88 de 23 de Novembro. «Formação inicial/qualificação» proporciona uma preparação completa no plano profissional a um indivíduo sem qualificação anterior. «Reconversão» processo idêntico à Formação inicial/qualificação, mas destinado a profissionais já qualificados que necessitam de mudar de profissão. «Aperfeiçoamento profissional» visa complementar e melhorar conhecimentos e aptidões em algumas ou todas as funções, por parte de pessoas com qualificação profissio-

Com efeito, as empresas tendem a optar pela formação da sua própria mão-de-obra devido, por um lado, aos baixos níveis de qualificação da mão-de-obra que dificulta ou mesmo impossibilita uma formação de tipo escolar mais exigente em termos teóricos e, por outro lado, e na óptica dos empregadores, este tipo de formação ministrada nas empresas é, em princípio, mais adequada às necessidades da empresa. A menor importância atribuída a outros tipos de formação mais exigentes em termos teóricos e mais abrangentes em termos profissionais (ensino técnico-profissional, centros de formação profissional, universidades) parece revelar uma concepção pragmática e específica, ou então limitada, da formação.

A empresas que prevêm necessidades de acções de formação profissional salientam no conjunto das novas tecnologias a tecnologia de materiais, a automação e as tecnologias de informação, comunicação e electrónica, como principais indutoras de necessidades de formação (cf. Quadro 5).

De acordo com as exigências de novas qualificações (desenvolvidas no Capítulo 2), a possibilidade de preencher os empregos com os novos requisitos e de fazer face às penúrias de mão-de-obra que se poderão vir a sentir<sup>42</sup> depende da capacidade do sistema de ensino/formação em criar e transmitir esses novos saberes, combinando-os com saberes mais antigos. Assim, o conceito «formação para toda a vida» deixou de ter lugar nas novas regras do mercado de trabalho, que exige, «a par de uma elevada formação de base, uma continuada formação profissional que garanta polivalência, adaptabilidade e mobilidade ao trabalhador, indispensável à sua sobrevivência num mercado de trabalho em transformação acelerada» (Crespo, 1991: 11). A formação profissional enquanto espaço de socialização profissional dos indivíduos transforma-se num mecanismo importante de inserção profissional e de estruturação do sistema de emprego.

Em termos gerais, um processo de investimento com o objectivo de aumentar a competitividade das empresas deve ser sustentado por um planeamento estratégico das necessidades de formação da mão-de-obra. Sendo esta uma prática rara e limitada a certas grandes empresas – onde os recursos humanos não são encarados apenas numa perspectiva de custo mas como capital em que vale a pena investir –, o meio empresarial português é caracterizado ainda pela utilização de soluções pontuais e imediatas, no equacionamento dos problemas relacionados com os recursos humanos (Kóvacs *et al.*, 1994).

nal prévia. «Reciclagem» tem por objectivo a actualização de conhecimentos ou aptidões ou a reorganização do trabalho em função da introdução de novas tecnologias.

(42) As profundas transformações tecnológicas irão provocar alterações ao nível do mercado de trabalho, embora diferenciada consoante os sectores em causa e o ritmo de introdução dessas inovações tecnológicas. Os custos sociais e económicos serão elevados se não se verificar uma adequada gestão integrada de recursos humanos. «Uma política de criação de empregos deve fazer parte de uma estratégia global de desenvolvimento na qual desempenha papel preponderante o esforço de valorização dos recursos humanos; esta interligação é cada vez mais necessária quando a actividade económica assenta crescentemente em postos de trabalho que impõem uma boa base de conhecimentos gerais conjugados com conhecimentos altamente especializados em um ou dois domínios específicos» (Carneiro, 1988: 28).

**Quadro 6:** Novas tecnologias e necessidades de formação profissional (milhares)

Modalidades de formação	1993	1994	1995
Automação	293	70	20
Domótica	–	1	–
Robótica	104	16	30
Optoelectrónica	1	14	–
Microelectrónica	24	25	26
Tecnologias de Materiais	391	3	30
Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica	225	4	2
Biotecnologia e Química Fina	203	1	–
Outras	9	15	1

[Fonte: DEMESS, Inquérito às Necessidade de Formação Profissional nas Empresas, 1993/1995]

Com efeito, a tendência parece apontar para uma melhoria progressiva à medida que a população jovem, mais escolarizada, for substituindo a população dos níveis etários mais elevados, geralmente com menor formação escolar. Embora a promoção profissional e a mobilidade tenham tido na sua base a experiência profissional, à medida que o perfil de mão-de-obra se transforma, adquirindo maiores níveis de escolaridade e a flexibilidade funcional se imponha no seio das empresas, a formação profissional tenderá a adquirir maior importância nos processos de promoção profissional

O relançamento do ensino técnico-profissional e do sistema de aprendizagem e a criação de escolas profissionais são exemplos de como Portugal tem procurado soluções diferenciadas face às diferentes exigências dos jovens. Conseguir uma efectiva ligação escola-empresa (formas de conseguir essa ligação têm sido já experimentadas na Europa) permitirá que as exigências dos diferentes tipos de saber possam ser satisfeitos: formação geral vocacionada para grupos de profissões por parte das escolas e formação de saberes mais específicos por parte das empresas. As empresas serão assim chamadas a desempenhar um novo papel neste processo. Mas é a transformação das representações mentais e valores associados a estas formas de ensino não liceal, no sentido de uma revalorização, que constitui o passo fundamental a ser dado.

### **2.3.2. Relações profissionais industriais**

As relações profissionais industriais apresentam traços que reflectem as especificidades apontadas da sociedade portuguesa. Não nos podemos esquecer de factores tais como a industrialização tardia, a predominância do padrão de especialização produtiva baseado nos sectores tradicionais e maioritariamente constituído por PME e os baixos



níveis de escolaridade detidos pelos trabalhadores no sector industrial que conjuntamente com as novas formas de trabalho precarizante (contrato a termo, subempregada, polivalência desqualificante) têm implicações evidentes ao nível da formação profissional. A heterogeneidade da sociedade portuguesa associa-se em particular às questões de passagem de uma sociedade «pré-industrial» a uma sociedade «industrial», com traços que evidenciam já uma sociedade «pós-industrial»: modos de vida urbana próxima da pós-modernização, terciarização, novas tecnologias de informação, influência dos *mass media*, internacionalização (Lima, 1991: 933).

Com um percurso diferente dos de outros países como Alemanha<sup>43</sup>, Dinamarca ou Suécia, a evolução do movimento sindical e da institucionalização dos conflitos laborais em Portugal<sup>44</sup> assumiu contornos próprios. «O movimento sindical português foi integrado na concepção e na organização do «Estado social corporativo» vigente até Abril de 1974. O sistema de relações industriais foi subordinado ao domínio do Estado e os parceiros sociais controlados na sua organização e na sua acção. Horizontalizados e muito divididos, os sindicatos, assim como as associações patronais, integravam a estrutura organizativa corporativa e o tipo de participação previsto para os parceiros era a integração e não a participação efectiva» (Lima, *et al.*, 1992: 83). Predomina uma acção sindical genericamente subordinada à acção política, e a ligação dos sindicatos aos partidos políticos é muito forte (Stoleroff, 1988)<sup>45</sup>. A existência de duas centrais sindicais – a CGTP-IN (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses), mais antiga

(43) Por exemplo, na Alemanha os sindicatos conseguiram implantar a «codecisão paritária» durante muito tempo reivindicada, ou seja, os sindicatos conseguiram institucionalizar o sistema de participação dos trabalhadores.

(44) Diferentemente da evolução que se operou nos restantes países, Portugal não conheceu nem um desenvolvimento normal da «relação salarial fordista», nem tão pouco um processo idêntico de evolução do movimento sindical. O regime de Corporativismo de Estado protagonizou uma comunhão de interesses onde pouco espaço era dado ao movimento sindical (que se abre à clandestinidade, constituindo-se, entretanto, a CGTP-IN): em 1974 a proporção de trabalhadores abrangidos por convenções colectivas era diminuta. É a vontade política que no período revolucionário introduz significativas alterações na relação salarial, sendo as PRT (Portarias de Regulação do Trabalho) os principais instrumentos de criação de convenções colectivas e das regras jurídicas de negociação. O sistema de relações profissionais surge ainda fracamente estruturado: a politização da acção operária, o endurecimento da divisão sindical e patronal, a ausência de práticas de diálogos e a centralidade da acção do Estado são alguns dos factores explicativos. Com a adesão de Portugal à CEE e a conseqüente modernização da sociedade portuguesa verificam-se algumas alterações positivas nas relações profissionais: o sindicalismo de classe tende a entrar em crise e a sofrer transformações; emerge um sindicalismo de iniciativa compatível com os novos sistemas de trabalho.

(45) Segundo Stoleroff, o sindicalismo português foi enquadrado estrategicamente numa luta política contra o regime corporativo autoritário, constituindo ao mesmo tempo a origem do sindicalismo contemporâneo. No período revolucionário a influência do poder político é nítida e já no período da recuperação institucional e da estabilização o sindicalismo foi «alvo duma luta aguda para criar «esferas de influência» dos partidos políticos na classe operária. (...) Mesmo no período actual, a política no sentido da sua concretização em normas codificadas pela lei condiciona significativamente as estratégias dos actores económicos perante o mercado do emprego» (Stoleroff, 1988: 10).

e única no período 1974 a 1978, e a UGT (União Geral dos Trabalhadores)<sup>46</sup>, criada em 1978 – definem, no essencial, o movimento sindical português<sup>47</sup>.

Na análise das novas tendências das qualificações profissionais, associadas a processos de modernização das empresas, o conhecimento da posição do movimento sindical é importante, evidenciando-se os traços mais marcantes das relações industriais. Com efeito, a negociação colectiva participa também na produção e reconhecimento de novas identidades socioprofissionais. Este processo não é pacífico, sendo conhecidas as resistências que surgem na negociação colectiva do lado patronal e do lado sindical, embora por razões diferentes, quando se trata de reconhecer novas identidades profissionais ao nível das classificações convencionais e nas respectivas garantias contratuais.

Em Portugal, o conteúdo da negociação tem sido até ao momento muito restrito, centralizado nas questões das reivindicações salariais, o que se explica em parte pelo não enraizamento na sociedade portuguesa de práticas correntes de concertação e de negociação no longo período corporativo e pela crise económica dos primeiros anos da década de oitenta (CPCS, 1990).

A participação das instituições representativas dos trabalhadores (comissão sindical e/ou comissão de trabalhadores) no processo de modernização e reestruturação das empresas é ainda pouco significativa<sup>48</sup>. Embora o leque de matérias contempladas no Acordo Económico e Social em vigor seja amplo, a sua tradução na realidade para os níveis de negociação mais descentralizados, como é o caso das PME, é muito restrita.

Sendo as principais preocupações sindicais o desemprego, a insegurança e a precarização do emprego, as estratégias têm sido as que melhor defendam o posto de tra-

(46) Utilizando o estudo de Cerdeira e Padilha (1988), estas duas centrais apresentam algumas características de diferenciação do ponto de vista organizativo. Assim, a CGTP-IN possui uniões locais, sendo dotada de maior homogeneidade federativa. Ainda na CGTP-IN, a organização dos sindicatos é sobretudo de âmbito distrital ou regional (pluridistrital), sendo sindicatos de ramo de actividade, ao passo que a UGT apresenta a organização dos sindicatos de âmbito geográfico nacional e os sindicatos são de carácter profissional e categorial. Segundo as autoras, a divisão organizacional do movimento sindical português deve-se a factores de ordem histórica (peso da organização corporativa, em particular no sector dos transportes), de ordem política e ideológica (diferentes projectos societários, como negociação e luta de classes) e de ordem económica (crise económica e perda de poder reivindicativo). A CGTP-IN apresenta um sindicalismo de classe (operários industriais tradicionais) e na sua linha de actuação predomina a orientação comunista; a UGT apresenta tendências socialista e social democrática, sendo formada principalmente por trabalhadores administrativos.

(47) O número de sindicatos não filiados que reclamam a sua autonomia face às duas centrais – os independentes – representa já uma percentagem significativa de todos os sindicatos existentes.

(48) O estudo internacional comparativo feito pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho em 1987/88 posiciona Portugal no último lugar entre os países da CE, dado o não envolvimento na fase de planeamento estratégico do processo de inovação, aparecendo apenas algum envolvimento directo ou indirecto dos trabalhadores na fase da implementação, referentes às formas menos importantes como a informação e a consulta. Em situações pontuais surgiam formas de envolvimento mais desenvolvidas, tais como a negociação e a tomada de decisão partilhadas.

balho e a estabilidade do emprego, bem como, ainda, a viabilidade dos sectores em crise. A questão da introdução de novas tecnologias não tem sido ainda considerada formalmente nas negociações colectivas. Como sabemos, a introdução de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho pressupõe que sejam acompanhadas pelo envolvimento directo ou indirecto dos trabalhadores. Concretamente em relação à introdução de novas tecnologias nas empresas portuguesas, o processo tem sido caracterizado pelo seguinte (Kovács, 1989: 69-70):

- «– decisões tomadas pela direcção com base em contactos e informações adquiridas em feiras internacionais;
- ausência de estudos preliminares complexos que tomem em consideração aspectos técnicos e económicos;
- ausência de estudos preliminares relativos aos aspectos organizacionais e aos recursos humanos;
- insuficiente preparação dos trabalhadores (sensibilização, formação);
- consulta e envolvimento de quadros e apenas em alguns casos dos trabalhadores-chave (futuros operadores);
- informação dos trabalhadores na altura da chegada das máquinas;
- ausência de estudos de avaliação para proceder a modificações e melhoramentos».

Segundo as tendências mais recentes do movimento sindical registadas um pouco por toda a Europa<sup>49</sup>, a abordagem de um sindicalismo de proposição parece emergir.

### 3. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

1. A hipótese geral de que as novas tecnologias de produção (automatização e informatização) e as novas formas de organização do trabalho têm efeitos contraditórios sobre a qualificação profissional não nos permite aceitar *a priori* a ideia de uma requalificação geral atingindo todos os trabalhadores, ou então atingindo a empresa no seu todo. Os esforços de modernização das empresas estudadas são acompanhados por

(49) Para Freire (1988: 19-20) alguns constrangimentos internos ou contextuais irão afectar a evolução sindical nos próximos anos. Em primeiro lugar, as bases de recrutamento do sindicalismo tendem a sofrer alterações: por um lado, a diminuição do número de trabalhadores de execução das empresas industriais no conjunto dos trabalhadores e da população activa e, por outro lado, o progressivo aumento das quotas de trabalho feminino entre a população assalariada. Em segundo lugar, a desconcentração das situações de trabalho (diminuição média das empresas e flexibilização do horário do trabalho) tornará mais difícil a sindicalização. Em terceiro lugar, as perspectivas de liberalização e flexibilização da legislação laboral acrescentam mais dificuldades para a adesão e mobilização sindicais. Finalmente, em quarto lugar, a persistência de volumes importantes de desempregados desencoraja a actividade reivindicativa organizada.

importantes processos de dualização das qualificações. A análise de diferentes grupos socioprofissionais distribuídos pelas diversas secções de actividade das empresas evidenciam diferentes processos subjacentes às mudanças de qualificação profissional – trajectórias de qualificação.

2. O conteúdo e o nível de qualificação (estrutura das qualificações), embora não dependendo unicamente das inovações tecnológicas<sup>50</sup>, encontram-se condicionados pela natureza da técnica (fase de automatização em que se encontram as empresas estudadas), pelo tipo de organização de trabalho adoptada, pelas estratégias patronais, pelo poder sindical e, em termos mais amplos, pelo «estado» do sector de actividade em que se inscreve, pelos múltiplos factores económicos, políticos, sociais ou culturais. Assim, os diferentes perfis profissionais detectados nas empresas estudadas resultam de uma série de factores, onde adquire relevância a natureza e o conteúdo do trabalho executado (produtores directos/produtores indirectos), para além de outras variáveis, como por exemplo: idade, sexo, escolaridade, antiguidade, categoria profissional, experiência profissional, etc.

3. Aos diferentes perfis profissionais encontram-se afectadas práticas (estratégias) e representações (expectativas) diferenciadas em função dos grupos socioprofissionais. Através do confronto entre variáveis-chaves como são a tecnologia, a organização, os saberes e a formação, a qualificação profissional apresenta-se como um todo indissociável, combinando de forma explícita ou implícita as dimensões objectiva e subjectiva, configuradas nos trajectos socioprofissionais num determinado contexto produtivo.

4. A compreensão das qualificações profissionais como um processo dinâmico, constituindo um factor de competitividade para as empresas, deverá ser enquadrada no conjunto das especificidades de uma sociedade semiperiférica como é a sociedade portuguesa.

(50) A crítica ao determinismo tecnológico afigura-se sempre actual e presente ao longo deste trabalho.



## Contexto Sectorial e Empresarial das Empresas Estudadas

Neste capítulo procuramos apresentar o contexto sectorial e empresarial da indústria têxtil e vestuário, com incidência no subsector têxtil e, conseqüentemente, analisar as empresas que constituem o objecto de estudo deste trabalho. Nesse sentido, apresentamos os traços gerais mais significativos deste sector, relacionando-os com os processos de mudança em curso.

### 1. O SECTOR DA INDÚSTRIA TÊXTEL E VESTUÁRIO EM PORTUGAL

Quando se aborda o sector têxtil e vestuário (STV) começa-se, geralmente, por realçar a sua importância no conjunto da indústria transformadora, que remonta aos inícios da própria industrialização portuguesa.

Uma análise da situação interna manifesta a existência de uma forte «mancha» geográfica nacional muito dependente das indústrias têxteis e de vestuário: a média nacional do peso do STV no emprego da indústria transformadora é de 32%, enquanto algumas regiões atingem valores próximos de 80% (Vale do Ave, Serra da Estrela e Cova da Beira) (ICEP, 1993). O número de postos de trabalho que origina, a participação na formação do produto industrial e a exportação de produtos manufacturados e globais de que é responsável, são indicadores do peso deste sector na realidade socioeconómica portuguesa.

Mas o conhecimento do sector tem demonstrado claramente e de modo consensual, por todos os que se encontram envolvidos, desde os trabalhadores aos que se dedicam ao seu estudo, a necessidade e a inevitabilidade de uma alteração profunda do sector. A pressão da concorrência intracomunitária e, principalmente, de países terceiros (Turquia, China, Hong-Kong, Coreia do Sul, Taiwan, etc.) e a tendência recessiva da procura (a nível da distribuição e do consumidor) agudizam os problemas já existentes,

originados quer nos baixos níveis de qualificação e de produtividade, quer nas dificuldades económico-financeiras de muitas das actuais empresas.

### 1.1. Principais características e sua inserção no Mercado Europeu

A evolução do STV português põe em relevo algumas das características apontadas na configuração de uma economia semi-industrializada integrada na economia mundial e marcada por uma heterogeneidade social importante.

A análise do tecido industrial do sector têxtil e vestuário deverá ter em conta as especificidades dos diferentes subsectores. A indústria têxtil até à fase de confecção pode ser descrita como uma indústria intensiva em capital e matérias-primas, com tecnologias em rápido desenvolvimento, permitindo melhorias de produtividade e das quais dependem, em grande parte, a flexibilidade e a capacidade de inovação do produto.

O subsector têxtil (fiação, tecelagem e acabamentos) encontra-se muito concentrado regionalmente: 50% das empresas de lanifícios situam-se no distrito de Castelo Branco e 95% das empresas algodoeiras estão localizadas nos distritos do Porto e Braga (Amaral, 1990: 11). A situação deste subsector é internamente muito diversificada. Por um lado, um número elevado de empresas, tecnologicamente muito atrasadas e com uma deficiente gestão, têm sido obrigadas a encerrar a sua actividade. Nos últimos 15 anos este subsector sofreu profundas alterações tecnológicas<sup>1</sup>, sendo já uma parte considerável do ciclo produtivo realizada em contínuo, transformando-se em empresas de capital intensivo. Para a sua competitividade são determinantes a capacidade de gestão, organização e planeamento, bem como a existência de técnicos qualificados responsáveis pela manutenção preventiva do equipamento<sup>2</sup>. Ora, a maior parte das empresas portuguesas não acompanhou esta evolução tecnológica e apresenta uma gestão e formação de quadros ultrapassadas. Por outro lado, contudo, existem algumas unidades industriais já bem apetrechadas tecnologicamente, adaptando-se e definindo estratégias que lhes permitam sobreviver neste universo de «alta competição».

(1) As empresas do sector têxtil e vestuário da Comunidade viram-se confrontadas, na década de setenta, com a concorrência dos produtos provenientes de países com salários reduzidos, o que provocou um processo de reestruturação assente em quatro estratégias: modernização dos instrumentos de produção (automatização e informatização), deslocação das actividades mais intensivas de mão-de-obra (confecção) para países com salários mais reduzidos, especialização por produto/mercados, com adopção de uma estratégia de produto e alteração dos conceitos de organização, a fim de favorecer a globalização e a flexibilidade (Comissão das Comunidades Europeias, 1993a). Estas estratégias visam superar a manutenção da recessão da economia dos Estados Membros, caracterizada por quebras na produção, emprego e investimento, visíveis no período 1984/92.

(2) Hoje, a maior parte da indústria têxtil comunitária está praticamente reestruturada: o custo de produção de um fio *open-end* é o mesmo na CEE, em Marrocos, ou na Coreia do Sul (Monteiro, 1990).

O subsector de vestuário e malhas apresenta outras limitações resultantes do próprio processo de trabalho. Situadas a jusante na fileira têxtil, as indústrias de vestuário e malhas são, no essencial, exportadoras e, por isso mesmo, muito dependentes dos mercados externos. Os distritos de Braga e Porto são responsáveis por 60% das empresas de malhas e 42% das de vestuário (*ibidem*: 13-14). Também neste subsector se verifica a coexistência de empresas anquilosadas, baseando-se em formas tradicionais de laborar<sup>3</sup>, com empresas competitivas. Embora seja uma indústria intensiva de mão-de-obra, cuja competitividade depende em grande parte da capacidade de controlar os custos salariais, tal não significa que não seja necessário investir tecnologicamente neste subsector. Os computadores intervêm, hoje em dia, desde a criação do desenho e a organização da produção até à assistência às máquinas de costura. Simultaneamente regista-se uma importância crescente atribuída a outros factores, de alguma forma marginais ao processo produtivo tradicional e que, sobretudo em gamas de produção mais elevadas, se tornam determinantes, como o acompanhamento da moda, os prazos de entrega e as pequenas séries.

Uma outra característica deste sector, em consonância com as indústrias transformadoras de maneira geral, é o facto de o nível de instrução dos trabalhadores assalariados empregados ser muito baixo<sup>4</sup>, o que dificulta as estratégias de reestruturação do sector e a reconversão dos trabalhadores. As alternativas de emprego encontram-se limitadas pelo baixo nível de formação e de escolaridade. Segundo Andrez e Dias (1987), a taxa dos trabalhadores que não sabem ler nem escrever é muito significativa, em particular em alguns subsectores (por exemplo, 31,1% no corte e preparação de pêlo e 14,2% na preparação, fiação de fibras, tecelagem e acabamentos têxteis). «Em termos globais, os trabalhadores por conta de outrem com habilitações até ao ensino básico são 77,9%, com o ensino básico preparatório 14,2%, com o ensino secundário 5,6%, dos quais só 0,6% com o ensino técnico industrial e com o ensino médio e superior 0,7%» (*ibidem*: 36).

Com efeito, podemos dizer que o desenvolvimento deste sector tem radicado numa atitude estratégica técnico-económica empobrecida, alimentada por factores como a flexibilidade contratual das relações laborais, o baixo nível salarial e a manutenção da competitividade das exportações para os países da Comunidade Europeia, pela via da desvalorização monetária (Silva, 1985; Andrez e Dias, 1987). As dificuldades de acesso aos meios financeiros, os encargos financeiros, a contenção do poder de compra e as dificuldades económicas entre clientes e fornecedores constituem a outra face da mesma moeda. Ao adiamento progressivo da reestruturação do sector juntam-se os subsídios que

(3) Existem muitas empresas que trabalham a feito (subcontratação e filiais de empresas estrangeiras) em que o *design*, a criatividade e as redes de comercialização pertencem à empresa estrangeira contratante.

(4) Na primeira parte do Capítulo 3 deste trabalho apresentamos a generalização dos baixos níveis de habilitação possuídos pelos trabalhadores portugueses.



foram sendo concedidos a título de manutenção de postos de trabalho até 1985 e a falta de efectivo consenso dos parceiros sociais quanto à vigência da reestruturação.

Esta situação condicionou o potencial desenvolvimento do sector, conduzindo à sua progressiva degradação e ao acentuar da fragilidade estrutural, observável a vários níveis:

- Pequena dimensão de grande parte das empresas e organização estrutural deficiente e familiar e forte concentração regional (entendida não como fraqueza competitiva, mas como alta dependência pela economia da região);
- A competitividade das empresas tem sido conseguida à custa da existência de uma mão-de-obra abundante e barata;
- O controlo dos mercados a montante a a jusante da actividade produtiva é reduzido (deficiente política comercial e de *marketing*);
- A renovação tecnológica regista um atraso considerável comparativamente aos países industrializados e a não existência de uma base nacional de produção de maquinaria têxtil agrava ainda mais a nossa dependência com o exterior;
- A formação técnico-profissional tanto dos quadros técnicos das empresas como dos trabalhadores é deficitária, o que implica a produção de artigos de baixo valor acrescentado;
- Deficiente estrutura financeira;
- A capacidade criativa relacionada com a concepção dos produtos (criação de marcas de produtos de qualidade, imagem e *design*) é inexistente ou, em grande medida, ditada pelos países clientes. A dependência do exterior no que respeita ao abastecimento de matérias-primas (fibras naturais e sintéticas), equipamentos, produtos químicos, design e «know-how», são entraves consideráveis ao desenvolvimento da competitividade da indústria têxtil e vestuário.

Finalmente, a inserção da indústria têxtil e vestuário na Comunidade Europeia, em particular a incidência da construção do Mercado Interno em 1992, veio acelerar o processo de reconversão da indústria ainda em curso. Em termos de comércio externo verifica-se que o sector tem cada vez mais concentrados os seus mercados de exportação: «A CEE recebe 69,2% das exportações portuguesas e a EFTA 21,6%, tendo os EUA apenas 5,2%» (Amaral, 1990: 15).

A construção do Mercado Interno, ao pretender acabar com as barreiras de natureza física, técnica e fiscal e instaurar a livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais, «representará uma alteração radical nas condições de socialização e regulação económica que asseguraram os compromissos de repartição dos rendimentos e dão corpo à “diferença específica” europeia no quadro mundial (...)» (Mateus, 1989: 178). Ou seja, a concorrência acrescida que se fará sentir no seio da comunidade pressupõe que Portugal apresente os mesmos factores de competitividade dos países industriali-

zados, como sejam, produtividade, qualidade, flexibilidade e realização de economias de escala ao nível dos aspectos comerciais e de *marketing*, «originando fortes movimentos de concentração destas actividades, sobretudo nas áreas de publicidade, da imagem de marca e da distribuição» (Monteiro, 1990: 15).

Mas o que pressionará mais fortemente o sector têxtil e vestuário português nos próximos anos será a concorrência de países terceiros, resultante de uma maior abertura dos mercados<sup>5</sup>.

O comércio externo extracomunitário apresentou na década de oitenta um «enorme surto de importação de têxteis e de vestuário da China e da Turquia, dois dos nossos principais competidores nos mercados europeus» (Amaral, 1990: 115). Actualmente, os novos países industrializados asiáticos e os países europeus centrais e orientais (PECO) dispõem de importantes reservatórios de mão-de-obra não qualificada e barata. Ao mesmo tempo, o desequilíbrio das condições de concorrência internacional dado os vários factores de distorção, como por exemplo barreiras tarifárias e não-tarifárias, auxílios às exportações, «duplo preço» das matérias-primas, pirataria dos direitos de propriedade intelectual, etc., respondem pelo agravamento da situação verificada na Comunidade, particularmente em Portugal. Ainda assim, os direitos praticados pela Comunidade (tarifas aduaneiras, quotas de importação) são dos mais baixos do mundo no domínio dos têxteis, enquanto alguns países da Ásia ou da América Latina aplicam direitos de importação que podem ir até aos 100% e os Estados Unidos, primeiro mercado das exportações comunitárias de têxteis e terceiros no vestuário praticam taxas que variam entre os 15% e 42%, sobretudo em relação aos produtos de lã e artigos de vestuário (Comissão das Comunidades Europeias, 1993a).

Perante a situação que temos vindo a caracterizar, a intensificação das políticas estruturais e o reforço das actividades de I&D em toda a fileira têxtil, por um lado, e a aplicação de novas acções de formação e de reconversão a fim de facilitar a adaptação dos trabalhadores e dos quadros às mutações tecnológicas e industriais e melhorar a difusão dos conhecimentos e das técnicas para as empresas, em especial as PME, por outro lado, constituem os estímulos necessários à modernização e competitividade das indústrias.

(5) No quadro do *Uruguay Round*, a Comunidade defendeu a liberalização dos têxteis e vestuário (assinando uma série de acordos bilaterais com países terceiros, no âmbito do GATT) numa base de reciprocidade, promovendo o respeito pelos acordos comerciais bilaterais e multilaterais. Portugal deverá defender a sua posição no sentido de se recorrer, se tal for imprescindível, à pureza das regras do GATT, nomeadamente à cláusula de salvaguarda em caso de desorganização de mercado provocada por um excesso de importações terceiras. Por exemplo, «sabendo que muito do fio importado dos Estados Membros é oriundo de países terceiros o qual, adquirido a preços baixos, entra em livre prática na Comunidade e circula entre os Estados Membros em melhores condições de preços do que os fios portugueses, qualquer cedência será prejudicial para as nossas fiações que, não só vêm diminuir a sua quota de mercado na CEE, como não poderão competir no próprio mercado nacional com os preços praticados pelos seus concorrentes externos (Martins, 1989: 18).

## 1.2. Modernização da indústria têxtil em questão

Com um carácter fortemente regional o STV tem sido submetido a processos de reestruturação importantes com o intuito de aumentar a sua capacidade competitiva.

As estratégias de modernização do subsector têxtil que transformam as indústrias cada vez mais em capital-intensivo, pelo investimento na inovação tecnológica e cada vez menos em indústrias de trabalho-intensivo, fundamentadas nos baixos preços da mão-de-obra, têm tido enquadramento no Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP I e II)<sup>6</sup>, Este instrumento de política industrial, com diversas fontes financeiras (FEDER, FSE, Orçamento do Estado Português, Linha Orçamental Específica e empréstimos do Banco Europeu de Investimento) e articulado com outros programas e incentivos existentes (SIBR, SIPE, Programas Comunitários de Ciência e Tecnologia, etc.), pretendem a modernização e diversificação da estrutura industrial, com destaque para as indústrias tradicionais, o desenvolvimento de novas produções com maior conteúdo tecnológico e a produção de bens de equipamento (Salavisa e Rodrigues, 1994). Pretende-se, ainda, promover estratégias de valorização dos recursos humanos através de acções de formação profissional.

A definição do Programa de Modernização da Indústria Têxtil (PMIT, 1990) apresentado pelo governo e entregue à Comissão Europeia assenta em quatro vectores fundamentais: a) estímulo à promoção da modernização e inovação pelas empresas viáveis, integrando os domínios fundamentais (produção, tecnologia, organização, gestão, comercialização, etc); b) criação de condições favoráveis à modernização, em particular o reforço das infra-estruturas tecnológicas de formação, de qualidade e de apoio técnico às empresas, promoção de programas de formação profissional adaptados aos sector, etc.; c) reforço da capacidade comercial das empresas (redes de distribuição, criação de colecções, criação de marcas próprias, etc.); d) reconversão das unidades nas regiões atingidas pela reestruturação têxtil, assegurando alternativas de emprego aos trabalhadores<sup>7</sup>.

Neste âmbito, o subsector dos lanifícios<sup>8</sup>, com incidência na região da Covilhã, fez parte de uma experiência piloto ao ter sido desenvolvido um programa de reestrutura-

(6) O PEDIP I vigorou no período 1988 a 1992 e o PEDIP II abrange o período 1994 a 1999, com a entrada em vigor do II Quadro Comunitário de Apoio.

(7) O acompanhamento dos esforços de modernização e reconversão tem sido feito a partir dos Fundos Estruturais e dos Programas de Investigação e de Desenvolvimento, disponibilizados pela Comunidade Europeia. Concretamente o PMIT teve o apoio comunitário apenas a partir de 1994, embora o governo, face ao agravamento da situação de crise dos têxteis, tenha adoptado em 1992 uma estratégia global que permita a utilização de factores de reestruturação como o acesso aos sistemas gerais de incentivos existentes, bem como o do RETEX (programa comunitário que visa a diversificação e modernização das actividades económicas nas regiões comunitárias muito dependentes da indústria têxtil e do vestuário, com início em 1993, para um período de 5 anos), entre outros.

(8) A criação do Programa de Reestruturação dos Lanifícios (Portaria n° 3381/88, de 15 de Julho), inicialmente de natureza autónoma, veio a ser integrado no PEDIP I (Portaria n° 311/89, de 26 de Abril).

ção específico, com um pacote de medidas de política industrial, financeira, de emprego e formação (Rodrigues e Neves, 1994)<sup>9</sup>.

Foram lançadas também algumas medidas para a reestruturação do Vale do Ave (composto por quatro concelhos: Fafe, Santo Tirso, Famalicão e Guimarães, representando a principal concentração têxtil nacional), após a criação de uma Operação Integrada de Desenvolvimento (OID), tendo sido aprovado em 1990 o Programa Operacional Integrado do Vale do Ave (PROAVE) (CCRN, 1990). Dada a elevada vulnerabilidade desta região face ao têxtil, o Sistema de Incentivos à Diversificação Industrial do Vale do Ave (SINDAVE) introduziu importantes benefícios fiscais e a constituição de um fundo de capital de risco, aprovados pelo governo. Pretende-se, igualmente, a diversificação do tecido produtivo e a orientação para a internacionalização, reconversão, fusão e concentração das empresas do sector.

Os pontos fortes, evidenciados pelo balanço feito ao sector e pelas exigências colocadas face ao «futuro» desta indústria, permitem-nos conceptualizar alguns dos factores complexos de competitividade que se lhe coloca (Monteiro, 1990; Comissão das Comunidades Europeias, 1993; Rodrigues e Neves, 1994).

Desde logo, a flexibilização da produção constituiu um primeiro aspecto fundamental que consiste na capacidade de variar os produtos (aumentar o leque dos produtos) sem aumentar demasiado os custos, para rapidamente responder às solicitações do cliente. Obtém-se esta flexibilização através da inovação tecnológica e de métodos avançados de gestão e controlo do processo produtivo.

A deslocação de segmentos de produção, particularmente os subsectores mais intensivos de mão-de-obra, como a confecção de vestuário, recorrendo a estratégias de subcontratação e/ou criação de filiais nos países de baixos custos de produção, constitui, igualmente, uma estratégia possível de ser adoptada. Exige-se, neste caso, que as empresas possuam um núcleo fortemente apoiado na tecnologia e no *marketing* para a planificação e execução das suas estratégias de alargamento.

Porém, é importante combinar com a eficiência da produção e o leque de oferta a criatividade e a definição de uma política de marca e de qualidade. A empresa deve estar apta a desenvolver novos produtos em rápida sucessão, que acompanham a moda e as tendências da procura, investindo na criatividade do produto: *design*, *cor*, acabamentos, etc. A adopção duma política de marca e de qualidade requer o domínio das novas

---

Segundo o Relatório de Execução, o incentivo total pago a estas empresas correspondeu a 4,1 milhões de contos, com investimentos orientados para áreas não directamente produtivas (revitalização das estruturas organizacionais, humanas, comerciais e técnicas) para além da modernização do parque de máquinas. Este relatório concluiu que o impacto dos projectos aprovados «se caracterizou, essencialmente, por um esforço empresarial no sentido de profundas reorganizações internas, centradas na produtividade, em detrimento de puras expansões de capacidade produtiva» (PEDIP I, 1990, Vol. II: 15).

(9) Para um desenvolvimento do programa de reestruturação dos lanifícios, cf. Rodrigues e Neves (1994).

tecnologias e a execução de uma política eficaz do *marketing* que confira ao produto uma imagem adequada às expectativas dos consumidores.

A qualificação da mão-de-obra deve ser tratada como o elemento-chave da adaptação, flexibilidade e, cada vez mais, do acesso ao emprego. As novas tecnologias de produção exigem novas qualificações e um esforço de formação profissional, adequadas com a reorganização do sistema de produção. O equipamento de alta tecnologia sujeito a ritmos intensos de laboração necessita de uma manutenção contínua e eficiente, por um lado, e, por outro lado, o grau de automatização e de evolução técnica exigem a substituição do trabalhador pouco qualificado pelo técnico especialista. Somente uma concepção da formação como investimento estratégico e a rápida e permanente actualização dos conhecimentos técnicos permitirão a endogeneização da inovação tecnológica e organizacional. Além disso, colocam-se grandes problemas e desafios ao diálogo entre as entidades patronais e os sindicatos no domínio do levantamento de necessidades de formação e elaboração de novos perfis profissionais.

Finalmente, apela-se para a internacionalização das empresas pela constituição de redes de cooperação entre empresas, com uma articulação entre elas (elos financeiros, subcontratação, sociedades comerciais, etc.) e centros de investigação (Universidade, CITEVE<sup>10</sup>, entre outros). Como nos diz Andrez, «A cooperação entre «colegas» criando infra-estruturas comuns de assistência técnica e tecnológica, de comparticipação nos riscos, de compra e venda, de produção ou de subcontratação, ou entre fornecedores ou clientes, transferindo tecnologias e assimilando inovações, entre concorrentes em *joint-venture*, será o mínimo que se espera da empresa bem sucedida no mercado único» (1991: 32).

A enunciação destes pontos fortes, orientadores de processos de reestruturação e modernização da indústria têxtil e do vestuário, não tem impedido, ainda, a persistência de problemas sublimados pela modernização tecnológica das empresas, baseados em diagnósticos inadequados ou restritos dos factores de produtividade. Isto porque «existem outras componentes do processo produtivo para além da tecnologia e que são os produtos, a organização (industrial, comercial, administrativa) e os recursos humanos» (*ibidem*: 27).

(10) O CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil do Vestuário) assume funções de coordenação, executivas e/ou de apoio em domínios essenciais ao desenvolvimento racional e integrado da indústria têxtil e de vestuário nacional: qualidade, certificação, normalização, assistência técnica e consultadoria, estudos aplicados, formação, informação para as empresas, actividades de I&D, adaptação e transferência de novas tecnologias, exposição permanente de equipamentos, apoio às reestruturações subsectoriais e às empresas, etc. (Amaral, 1990).

## 2. UM «PRIMEIRO OLHAR» ÀS EMPRESAS ESTUDADAS

Procederemos, neste ponto, à análise particular dos dois casos, enquadrados em contextos empresariais com distintas características técnicas e operacionais.

A abordagem ao nível da empresa e de acordo com a definição de espaço de qualificação que privilegiámos permite-nos estudar os seguintes aspectos: tecnologia, organização e divisão do trabalho (modelo técnico-organizacional de trabalho), modos de gestão da mão-de-obra e a configuração da estrutura profissional existente. Como têm reagido as empresas estudadas às transformações e exigências tecnológicas e ao alargamento do mercado concorrencial? Quais têm sido as principais áreas de preocupação e investimento destas empresas? Como pensam o futuro da empresa e do sector em causa?

Começaremos o estudo pela análise do material das entrevistas em profundidade<sup>11</sup> realizadas nas duas empresas, preenchendo algumas lacunas com informações adicionais, obtidas através dos Balanços Sociais e outros documentos disponibilizados pelas empresas.

### 2.1. Breve apresentação das empresas: Empresas A e B

A empresa A é uma grande empresa, constituindo uma sociedade anónima, cuja actividade principal consiste na transformação da matéria-prima – algodão em fio e tela e pano cru – em lençóis, almofadas, fitados e sacos (edredons), integrando o subsector de têxteis-lar. A empresa situa-se no concelho de Guimarães, distrito de Braga, no centro da maior bacia têxtil do país (Vale do Ave).

Constituída em 1965<sup>12</sup>, de estrutura familiar, a actual empresa resultou de um empenho persistente no alargamento da sua actividade aos demais sectores produtivos de forma a constituir-se numa unidade vertical completa, instalando, a montante, uma fição e, a jusante, uma área de acabamentos e outra de confecção de têxteis-lar.

Preocupada com o aumento da capacidade de exportação (CEE, EUA, Austrália, Israel, México, Nova Zelândia, etc.), que atinge cerca de 90% da produção, e da qualidade dos seus artigos, a empresa tem adquirido modernos equipamentos de alta tecnologia. Mercê da sua regularidade no apetrechamento tecnológico tem conseguido superar as sucessivas crises internacionais ocupando hoje uma posição destacada no conjunto das maiores e melhores empresas do sector têxtil.

(11) O material recolhido não é completamente homogéneo, explicável pelas características e grau de conhecimento da realidade empresarial por parte dos interlocutores e pelas reservas manifestadas quanto à resposta a alguns itens.

(12) Pode dizer-se que a sua origem remonta a 1935, data em que teve início a actividade industrial do sócio fundador, então apenas com a função de preparador de teias para tecelagem.

A estratégia da direcção da empresa tem consistido no aumento da produtividade e em atingir os padrões europeus e, ao mesmo tempo, na constituição de departamentos de distribuição na Nova Zelândia, na Alemanha e em Espanha, tendo já uma participação efectiva em Inglaterra. Simultaneamente, a diferenciação pela qualidade e a adequação dos seus produtos a novos segmentos de mercado (com colecção de *design* próprio) constitui outra vertente da sua estratégia de competitividade.

A empresa B, por sua vez, é uma sociedade anónima, de capital privado, localizada no Vale do Cávado, concelho de Braga. Constitui uma filial da empresa-mãe com sede em França que possui, para além desta empresa em Portugal, outras em diversos países. Sendo relativamente recente (apenas com 20 anos de existência), constitui a única empresa de lanifícios a laborar na zona, tendo sido capaz de superar as sucessivas crises por que passou este segmento da indústria têxtil.

Constitui uma PME com 391 trabalhadores<sup>13</sup> e cuja actividade principal consiste na transformação de fios em tecido para vestuário exterior de poliéster e lã, tendo também outros produtos secundários, constituídos por linho, viscose, acrílico, etc. A tendência da evolução dos produtos orienta-se para a expansão de produtos naturais.

Vocacionada para pequenas séries<sup>14</sup>, a direcção da empresa tem, assim, mantido a sua competitividade, defendendo uma estratégia de exportação dos seus produtos para os mercados europeus, com destaque para o mercado francês, como é óbvio. No entanto, têm sido conquistados outros mercados, inclusive nos países asiáticos, estando igualmente preocupados com a qualidade dos produtos e a prestação de bons serviços aos clientes.

## 2.2. Estrutura e configuração organizacionais

Seguindo de perto a análise realizada por Salavisa (1994) ao subsector dos lanifícios podemos apresentar como estrutura dominante nas duas empresas estudadas como sendo do tipo de «estrutura por função com regulação hierárquica»<sup>15</sup>, (Capet *et al.*, 1986, cit. Salavisa, 1994: 121), cuja natureza das funções e subfunções (estrutura por funções) constitui o critério fundamental de divisão do trabalho e subordinação hierárquica dos serviços. Trata-se de um sistema em linha (regulação hierárquica) onde

(13) Dados referentes a 31 de Dezembro de 1993.

(14) Este aspecto constitui uma vantagem nas actuais condições de concorrência, dada a exigência de flexibilidade da capacidade produtiva por oposição às empresas de produção em massa. A rapidez e a variabilidade, conseguidas por sistemas produtivos flexíveis, permitem aumentar a competitividade das empresas.

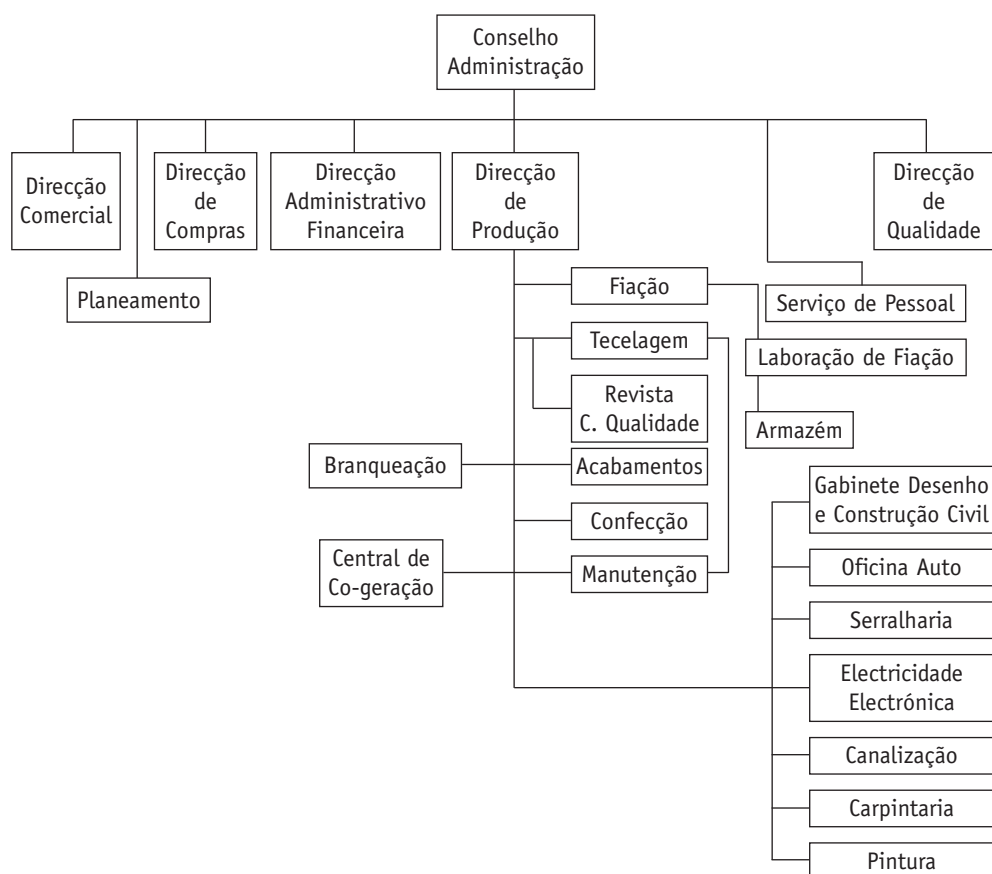
(15) Apesar da diversidade do conjunto das empresas de lanifícios estudadas (desde pequenas a grandes empresas) e dos subsectores em que se divide – o cardado e o penteado –, apresentam um único tipo de estrutura organizacional.

cada trabalhador depende de um único chefe. Este modelo de organização apresenta-se como um «sistema espontâneo, informal, que se desenvolve frequentemente pela simples adaptação dos quadros» (*ibidem*: 121).

Os organogramas encontrados para as empresas apresentam as seguintes configurações<sup>16</sup>.

Em relação à empresa A (cf. Fig. 3), verifica-se que não existe uma direcção de pessoal, no sentido de possuir recursos humanos, logísticos e, sobretudo, poder que lhe permita exercer as suas funções. O serviço de pessoal existente restringe-se a cumprir os procedimentos administrativos necessários. O poder de definir as práticas de recru-

**Figura 3:** Organigrama da empresa A (destaque da Direcção de Produção)



(16) As empresas não possuíam organogramas formais desenhados. Os esboços dos organogramas apresentados da estrutura funcional das empresas resultam das percepções dos responsáveis sobre a realidade das relações institucionalizadas no seu sentido mais lato.



tamentos ou de exteriorização da mão-de-obra encontra-se fora do seu alcance<sup>17</sup>. Em sentido oposto surge neste organigrama uma Direcção de Qualidade que, embora ainda incipiente, representa uma aposta estratégica da empresa na área da qualidade.

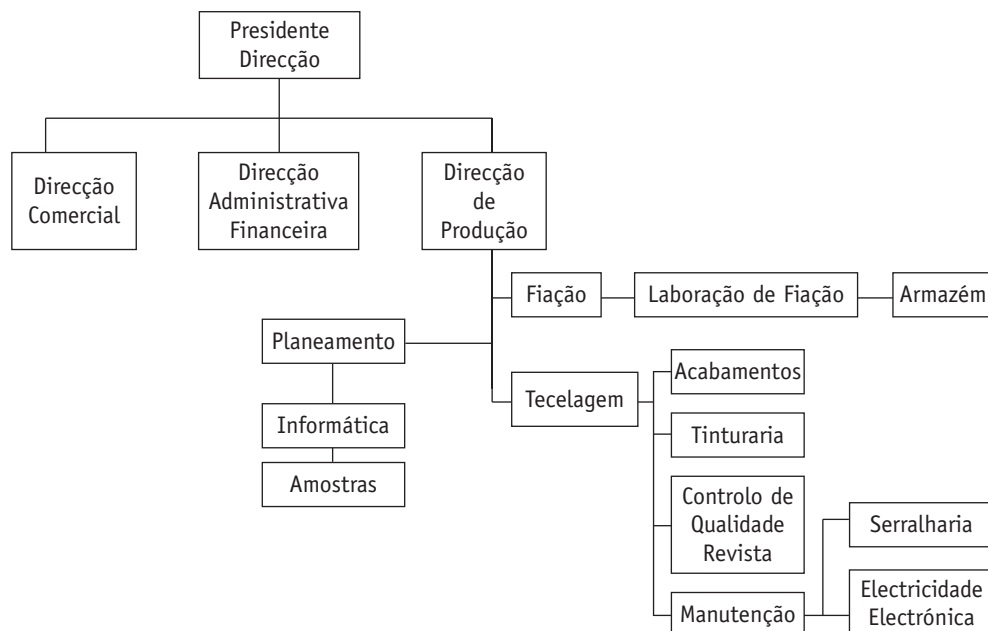
Cumpra ainda aqui referir que as funções ligadas ao *design* e amostras estão dependentes da Direcção Comercial, que agrega, igualmente, os diversos armazéns (armazém de ramas, armazéns confeccionados para mercado interno, armazém para expedição). As funções ligadas à informática, sintoma do respectivo grau de modernização tecnológica, estão inseridas na Direcção Administrativo/Financeira.

Para além da leitura que se possa fazer deste organigrama mais algumas observações devem ser feitas. Apesar de constituir uma grande empresa – exigindo uma complexificação dos seus serviços e diversificação de departamentos – não se verifica um desenvolvimento organizacional compatível. Assim, por um lado, verifica-se que a produção ocupa o lugar central na empresa, visível pela debilidade dos serviços de *marketing* e *design*, de Recursos Humanos, da insuficiência de quadros superiores nas áreas comerciais, financeiras, etc. Por outro lado, persistem ainda os traços culturais que marcam as empresas familiares: relação «paternalista» com os empregados, imprimindo um clima relacional simultaneamente autoritário e benevolente e a delegação de poder normalmente feita pela via da confiança pessoal.

Ora, esta situação originou uma estrutura orgânica «achatada» com apenas dois níveis de gestão em alguns sectores da empresa e três noutros casos, com um «staff» diminutivo. A informalidade inerente ao processo de tomada de decisão e exercício do poder nesta empresa leva a alguma indefinição de funções e responsabilidades e a que, em virtude da Administração se envolver com frequência na gestão operacional, alguns responsáveis de segundo nível se sintam por vezes ultrapassados pela gestão do topo, que estabelece relações de comando directas com subordinados indirectos. Com efeito, verifica-se uma grande concentração de funções e poderes no núcleo familiar restrito, dificultando, por vezes, a integração de quadros superiores externos.

Quanto à leitura do organograma da empresa B (cf. Fig. 4), verifica-se igualmente o primado da produção, que se desdobra em duas unidades fundamentais, incluindo a fiação e a tecelagem, com os respectivos directores responsáveis. A tecelagem inclui diversas secções como os acabamentos, a tinturaria, o controlo de qualidade e revista e a manutenção. O planeamento assume uma posição importante neste organograma na medida em que serve de apoio às unidades de produção em relação às funções de *design* e amostras, como ao processo de informatização da produção, estando indirectamente dependente da direcção geral. Ao mesmo nível das unidades de produção

(17) Foi possível inferirmos estas observações, obtidas indirectamente nas entrevistas em profundidade. É o caso, por exemplo, do recrutamento de qualquer trabalhador, que apenas será admitido após a palavra da administração. Posteriormente estas informações são confirmadas em algumas entrevistas realizadas aos trabalhadores da empresa.

**Figura 4:** Organigrama da empresa B (destaque da Direcção de Produção)

temos a direcção comercial responsável pelas vendas e armazéns de produtos acabados e a direcção administrativa/financeira onde se incluem os serviços de pessoal e a contabilidade.

A empresa B apresenta as mesmas fragilidades a nível organizacional da empresa A, onde o presidente de direcção concentra em si o poder de decisão e a autoridade que se exercem directa e informalmente no sentido descendente sobre as chefias e junto dos trabalhadores.

As configurações organizacionais esboçadas podem ser ilustrativas da limitada autonomia que estas empresas têm quando inseridas na fileira dos têxteis. Como nos diz Salavisa, o controlo da fileira encontra-se quer a montante, pelo controlo das inovações dos equipamentos tecnológicos e dos produtos químicos, quer a jusante, pelo comando do processo a partir das grandes cadeias de distribuição e comercialização. Como sabemos, tais cadeias encontram-se muito concentradas nos países comunitários o que significa que a maioria das empresas têxteis portuguesas funciona como sub-contratadas (1994: 125). A atrofia das funções de *marketing* e *design*, constitutivas do segmento estratégico da fileira têxtil, responde pelas fragilidades organizacionais detectadas nas empresas.

### 2.3. Organização, divisão do trabalho e tecnologia

Se atendermos à organização da produção da empresa A, especializada na produção de «roupa de cama», a cadeia produtiva instalada segue as diversas fases de fabricação, que alimenta não só a comercialização do produto final mas também a de produtos intermédios. Como é possível verificar pela figura seguinte, a verticalização do processo produtivo abarca todas as fases da cadeia, da matéria-prima ao produto confeccionado (cf. Fig. 5). Quanto à empresa B, o processo produtivo é integrado e contínuo, em que basicamente só o produto final é comercializado (cf. Fig. 6).

Em termos genéricos podemos apontar a produção têxtil como uma produção em massa, vocacionada para múltiplos produtos, grandes séries, produção descontínua e, em termos das principais características do processo de produção, verifica-se a especialização por produtos ou famílias de produtos, mão-de-obra pouco qualificada e pouco polivalente, existência de stocks de produtos acabados ou semi-acabados (Tarondeau, 1982). Este tipo de sistema de produção representa o paradigma da cadeia de montagem e da Organização Científica do Trabalho.

No entanto, as empresas em estudo apresentam algumas alterações em relação a este modelo-ideal de produção.

A primeira alteração reside no esforço realizado na continuação do processo de automatização das máquinas, da integração dos equipamentos e da programação e controlo da produção em tempo real, por via da informatização. Isto tem vindo a alterar o processo de trabalho em direcção ao sistema de produção de processo com laboração contínua nas secções de fiação e de tecelagem: por exemplo, na empresa A, estas secções trabalham ininterruptamente com recurso a um 5º ou 6º turnos, que se referem aos fins de semana e feriados. Há uma combinação de produção em massa com a produção em contínuo, permitida com os novos equipamentos têxteis (permitindo tornar a empresa concorrencial em grandes séries).

A segunda alteração de fundo, introduzida através da flexibilização, permite orientar a produção têxtil para produtos múltiplos, pouco homogéneos e estandardizados em séries pequenas, vocacionadas a satisfazer procuras específicas, de forma rendível. A empresa B baseia-se essencialmente em pequenas séries, solicitadas de acordo com as referências da sua coleção ou segundo especificações dos pedidos dos clientes. Muito exposta à dinâmica da moda a produção exprime a variedade dos padrões e cores que caracterizam cada estação.

Este dinamismo tem conduzido a sucessivos melhoramentos tecnológicos na fiação, tecelagem e nos acabamentos.

A situação da empresa A, ao nível tecnológico, apresenta um carácter híbrido, com a permanência de equipamentos têxteis de diversas idades. Por exemplo, na fiação, a maioria do equipamento convencional utilizado nesta actividade apresenta sinais de

Figura 5

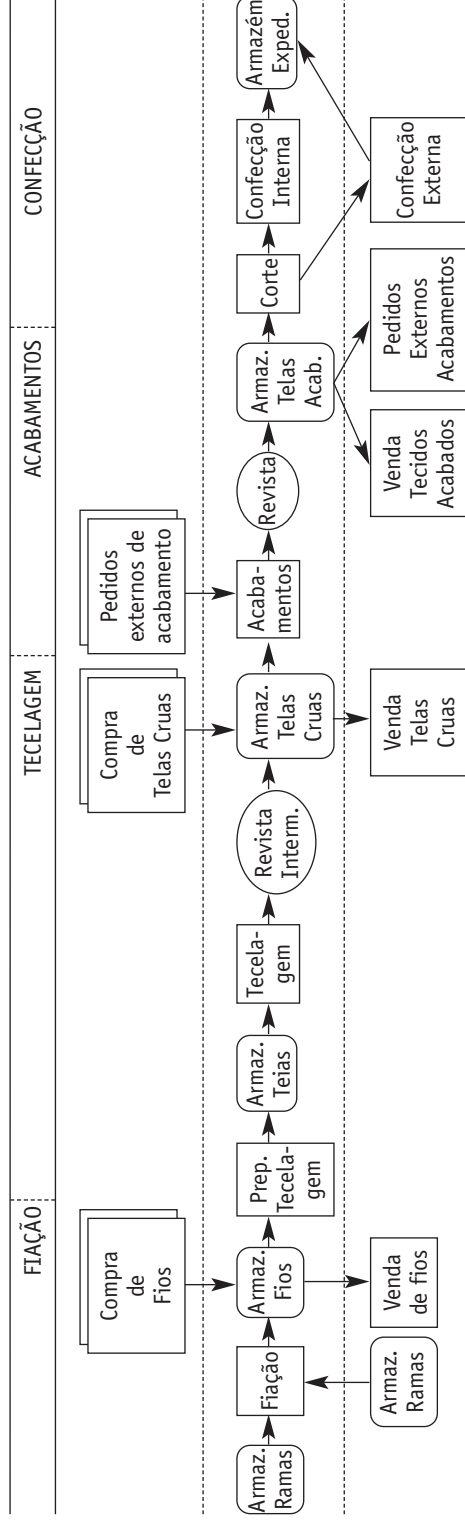
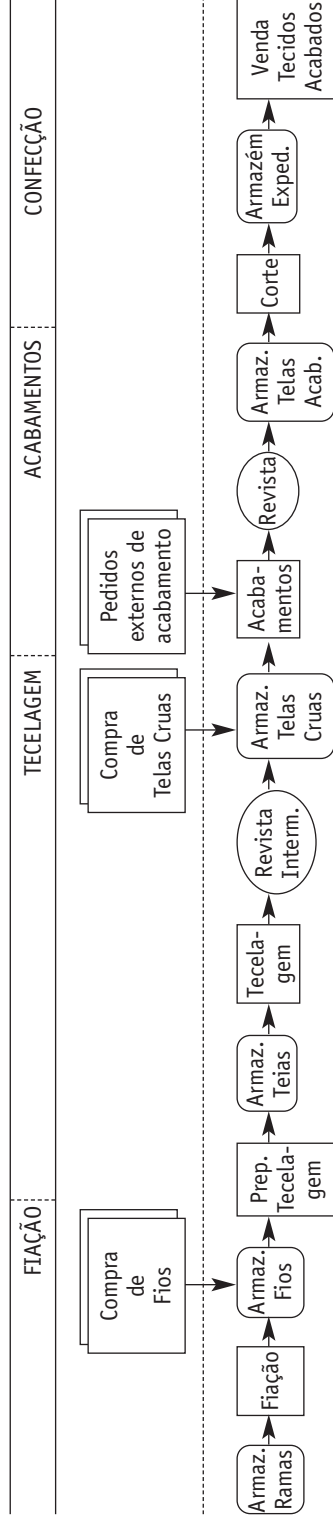


Figura 6



obsolescência considerável e exige muita mão-de-obra directa, desempenhando funções parcelares, simples e rotineiras (daí os investimentos realizados pela empresa na automatização completa da fição, previsto para Janeiro de 1995)<sup>18</sup>. Nos anos oitenta, no entanto, foram introduzidas algumas máquinas automatizadas («open-end») que permitiram reduzir os custos operacionais e rendibilizar a comercialização massificada e estandarizada do fio. Na tecelagem, as sucessivas gerações dos equipamentos têxteis, dos teares de lançadeira, os mais antigos, aos teares de projecteis, de pinças, de jacto de ar ou de água, no período mais recente, marcam a evolução deste sector. Com efeito, a intensificação da informatização da produção e a electro-nização dos equipamentos têm caracterizado esta fase de fabrico, bem como a fase posterior, a dos acabamentos, que apresenta os equipamentos mais sofisticados existentes no mercado.

Também na empresa B o desenvolvimento da automatização tem conduzido à substituição de máquinas rectas manuais rudimentares, introduzindo-se meios computadorizados nas fases de concepção (sistema CAD) e de produção (máquinas rectas CNC) que *«permitam errar menos vezes, com menos intervenção humana»* (director de produção: empresa B). A informatização da produção (sistema CAD/CAM), em particular na tecelagem e acabamentos (na fição regista-se, igualmente a coexistência de equipamentos convencionais com equipamentos mais recentes), revela-se, do ponto de vista operacional, muito vantajoso. Por um lado, permite uma mais rápida e versátil capacidade de criação dos modelos que podem ser fabricados. Por outro lado, o facto de o controlo numérico dos equipamentos directamente produtivos ser computadorizado permite reproduzir essa flexibilidade no ajustamento dos respectivos parâmetros de comando e reduzir substancialmente o tempo de preparação para a entrada em funcionamento destas máquinas (consequentemente, por exemplo, o processo produtivo da tecelagem passa a ser mais flexível e menos descontínuo).

#### **2.4. Estruturas profissionais e práticas de gestão da mão-de-obra**

Atendendo aos dados referentes a 1993, fornecidos pelo balanço social das respectivas empresas, bem como às informações obtidas através das entrevistas em profundidade, podemos caracterizar as estruturas profissionais dominantes e as práticas de gestão da mão-de-obra utilizadas naquelas empresas.

(18) Com esta iniciativa serão libertados muitos trabalhadores: na fição estima-se que serão disponibilizados cerca de 80 trabalhadores.

### ***Evolução recente e previsível do emprego***

Quanto à evolução recente e previsível do emprego impõem-se três verificações:

- a) Sem se poder falar em redução de efectivos propriamente dito, até porque através da análise do último balanço social as empresas têm mantido uma relativa estabilidade em termos do número de trabalhadores, com um número insignificante de saídas, verifica-se o fenómeno de contracção na admissão de novos trabalhadores nos próximos anos. As saídas pontuais, resolvidas por acordos bilaterais e, eventualmente, por processos disciplinares, não têm sido substituídas. As reformas antecipadas não têm sido utilizadas, o que permite compreender que talvez os trabalhadores mais antigos não sejam desajustados às novas exigências profissionais ou, então, por razões familiares, na empresa A, não tenham sido afastados.
- b) Verifica-se uma tendência para a admissão de pessoal técnico e de enquadramento (quadros superiores e médios), ligados essencialmente a áreas não directamente produtivas, como sejam o planeamento, a manutenção, a qualidade. O recrutamento manifestado pelas duas empresas tende a ser mais selectivo, privilegiando-se os jovens, com uma escolaridade superior à mínima obrigatória para os poder profissionalizar na empresa, ou pessoas licenciadas e/ou profissionalizadas.
- c) No entanto, face às transformações no mercado internacional (principalmente com a concorrência de países asiáticos) e face à introdução de tecnologia cada vez mais evoluída, foram criados alguns excedentes de mão-de-obra que têm sido reconvertidos para outras funções ou postos de trabalho noutros sectores. No caso da empresa A, os excedentes têm sido orientados para a confecção, já que exige ainda muita mão-de-obra. A este respeito, diz-nos a administração que *«uma das dificuldades sentidas, de uma maneira geral na nossa indústria, é a não flexibilidade dos horários (...) se tivéssemos mais turnos rotativos, eu ainda empregava mais pessoas»* (administração: empresa A). Em relação à empresa B, devido à alta taxa de absentismo registada, os excedentes permitem compensar o absentismo.

### ***Estrutura profissional dominante***

A análise do quadro seguinte permite-nos, desde já, suscitar algumas observações e interpretações que serão referenciadas ao longo da segunda parte deste trabalho.

**Quadro 7:** Estrutura profissional dominante nas empresas estudadas (%)

	Homens	- 30 anos	+ 45 anos	Habilit. baixa (< Sec.)	Habilit. superior (> Sec.)	Antig. +10 anos	Enqua- dramento	Nível Qualif. +import.	Apren- dizes	Contrato a termo
Empresa A	66	29	21	94	2	54	8	67 (S-Q)	0,3	5
Empresa B	44	26	17	94	3	55	12	55 (S-Q)	3	4
Total (média)	55	28	19	94	3	55	10	61 (S-Q)	2	5

[Fonte: Balanços sociais (1993)]

- a) A estabilidade dos efectivos constitui um traço bem vincado nas duas empresas analisadas, embora segundo a opinião das direcções a tendência seja para, nas possíveis admissões, utilizarem a figura jurídica do contrato a termo. Para todos os efeitos as percentagens de contratados a termo são pouco significativas se atendermos às práticas dominantes de recrutamento no sector<sup>19</sup>.
- b) Enquanto na empresa A a taxa de feminização é baixa (34%), na empresa B verifica-se o oposto, com o domínio das mulheres (56%) no conjunto dos trabalhadores (o que explica, em parte, a alta taxa de absentismo por motivos de assistência familiar<sup>20</sup>).
- c) As estruturas etárias dos trabalhadores das empresas revelam alguma similitude, com idades médias situadas entre os 36 e 34 anos para as empresas A e B, respectivamente, o que permite apresentar um certo equilíbrio se compararmos com as estatísticas nacionais para as indústrias transformadoras. No entanto, regista-se uma percentagem mais elevada para os trabalhadores com mais de 45 anos na empresa A. Este desequilíbrio é particularmente visível nos quadros intermédios (chefes de serviço, chefes de secção, encarregado, etc.), apresentando percentagens elevadas nas idades mais avançadas, como reconhece a direcção da empresa A: *«É evidente que nós reconhecemos que parte dos encarregados já estão a atingir uma idade um pouco avançada e por isso mesmo estamos a tentar renová-los. (...) mas tem de ser aos poucos. As pessoas, talvez mercê da falta de formação, acabam por se enraizar aqui e não delegam nas outras pessoas porque pensam que estão a ser colocados à margem»*.
- d) Simultaneamente, e nas duas empresas, a taxa de antiguidade revela que mais de metade dos trabalhadores está lá há mais de 10 anos. Esta situação pode sus-

(19) Onde a criação de emprego, no passado recente, se fez na base da precarização de emprego com recurso a trabalhadores a prazo e ao trabalho clandestino.

(20) De facto, as principais razões apontadas pela direcção para a alta taxa de absentismo feminino estão relacionadas com o facto de ser sempre a mulher que falta ao emprego quer para acompanhar os filhos aos médicos ou às escolas quer pelo recurso às baixas médicas.

citar alguma compreensão para os conflitos no potencial de mudança e sobre a capacidade da empresa planear e executar com eficácia a médio prazo a sucessão destes trabalhadores. Por um lado, a probabilidade de se verificar, por parte dos trabalhadores com muitos anos de casa, uma maior resistência à mudança deve ser tido em conta, embora a fidelização dos trabalhadores apresente vantagens, nomeadamente a maior experiência acumulada, quer a nível funcional (conhecimento dos postos de trabalho) quer dos traços culturais da empresa. Por outro lado, e relacionada com isto, está a falta de oportunidades de promoção para os mais novos, dada a saturação registada nos níveis mais elevados das carreiras (ex.: chefes de secção).

- e) Um outro elemento relevante nesta descrição reside na alta percentagem de trabalhadores – 94% – com uma habilitação baixa, concentrando-se a sua maioria nos 4 anos de escolaridade, incluindo já os 5% de trabalhadores da empresa A e 26% de trabalhadores da empresa B que possuem habilitações inferiores ao 1º ciclo do ensino básico.
- f) Quanto à estrutura dos níveis de qualificação dominantes temos nas duas empresas o predomínio de trabalhadores semiqualeificados (67% para a empresa A e 55% para a empresa B). Tal não é surpreendente já que, como acabamos de ver, o nível de qualificações é muito baixo. No que diz respeito à taxa de enquadramento (chefias, quadros médios e superiores), os valores são baixos, embora a empresa B apresente 12% contra os 8% da empresa A. A expressão de praticantes/aprendizes não assume praticamente nenhuma relevância na empresa A, possuindo apenas 3% na empresa B. Para além de revelar a contenção na admissão de novos trabalhadores, de acordo com as características do ramo, não existem aprendizes, na aceção do contrato colectivo, mas sim formandos.

### ***Práticas de gestão da mão-de-obra***

Passando agora para a análise das práticas de gestão da mão-de-obra convém dizer antes de mais que não existem políticas nem sistemas estruturados de Gestão de Recursos Humanos, apesar de a empresa A ser, por exemplo, de grande dimensão. O serviço de pessoal existente restringe-se ao processamento de salários e aplicação da legislação laboral, à prestação de apoio social (médico e cantina próprios) e, ocasionalmente, à organização de acções de formação internas<sup>21</sup>, quando se pretende capacitar os trabalhadores para enfrentarem alterações tecnológicas.

Na empresa B, a formação profissional tem vindo a assumir uma importância cada vez maior, verificada no número de horas gastas em acções internas e externas. Os prin-

(21) Sendo, no entanto, frequentes as acções de formação externas.



cipais beneficiários têm sido os profissionais altamente qualificados e qualificados, bem como os quadros superiores. Os resultados da formação têm permitido uma maior sensibilização para as questões da qualidade dos processos e produtos e responsabilidade dos trabalhadores. A direcção avalia positivamente as acções de formação realizadas no primeiro semestre de 1994, até porque *«as pessoas já estão sensibilizadas para o problema da qualidade. Foi essa a razão essencial do curso de formação»* (direcção: Empresa B). Entretanto, no segundo semestre fizeram-se outras acções de formação, com módulos mais específicos. Pretende-se com esta formação permitir a adaptação dos trabalhadores às transformações tecnológicas e transmitir conhecimentos técnicos e teóricos ligados aos trabalhos que executam.

Também na empresa A se registaram em 1992 acções de formação internas, com apoio do F.S.E., recrutando os formadores no exterior. Entretanto estão a ser projectadas mais acções de formação, preparando salas destinadas para esse efeito. Em paralelo, a empresa envia trabalhadores para a escola de formação profissional, sediada em Guimarães, para cursos acelerados, de componente técnica (formação de técnicos de produção).

Quanto ao processo de recrutamento caracteriza-se ainda pelo «peso do conhecimento pessoal» e «laços familiares», dando preferência aos familiares e amigos dos trabalhadores. Na empresa A, típica empresa familiar, o recrutamento pressupõe sempre o elemento omnipresente da decisão da direcção, como nos afirma o entrevistado: *«As pessoas são todas analisadas por mim em primeiro lugar»* (direcção: empresa A). Esta prática pode introduzir algumas distorções nos actos de gestão normal, com implicações ao nível das pressões interserviços, nas dificuldades de mobilidade interna, na rede de influências, nas reivindicações dos trabalhadores mais antigos para o recrutamento dos filhos, etc.

O processo de recrutamento na empresa B é desencadeado por um assessor externo que está na empresa em média dois a três dias por mês. A decisão cabe ao responsável pelo sector juntamente com a direcção. No entanto, a tendência para a estabilização dos efectivos contrasta com a admissão de trabalhadores ao nível do enquadramento com maior formação e experiência profissional.

No que diz respeito à política salarial, as empresas aplicam os montantes estipulados no CCT para a maioria das categorias profissionais (alguns trabalhadores recebem acima da tabela). No entanto, introduziram prémios que procuram reforçar a componente variável das remunerações, existindo o prémio de qualidade, de produção e de assiduidade (devido às altas percentagens de absentismo na empresa B). Os prémios têm funcionado até ao momento como uma espécie de complemento do salário e não como princípio de individualização do mérito profissional.

## 2.5. Uma concepção de modernização restrita

Os investimentos das empresas estudadas visaram quase exclusivamente a renovação do equipamento. A formação profissional, o apoio à contratação de técnicos superiores, a assistência técnica, etc. são algumas medidas também presentes nestas empresas, embora tenham um carácter suplementar. Esta estratégia «tecnologista produtivista» define uma concepção de modernização restrita que se encontra generalizada ao conjunto do sector têxtil e vestuário<sup>22</sup>.

Tendo em conta o subdesenvolvimento organizacional, a insuficiência do *marketing* e do *design*, o nível muito baixo de qualificação da mão-de-obra e a propósito da necessária reestruturação do sector têxtil, os responsáveis das empresas apresentam os seus diagnósticos, onde estão presentes os seus principais problemas e formas de os superar.

Segundo a administração da empresa A, a única forma da empresa se manter competitiva, no futuro, mesmo com a concorrência dos Estados Membros e dos países terceiros, está na «*relação qualidade, serviços e preço*», que assenta nos seguintes vectores:

- Penetrar em profundidade no mercado mundial captando, directamente junto dos clientes, as expressões concretas da diferenciação do produto para se definir uma estratégia integrada de *marketing*: tipo de produtos a fabricar, níveis de preços a praticar, circuitos de distribuição a utilizar e acções de promoção a desenvolver;
- Procurar uma maior integração das áreas comercial, produtiva e de aprovisionamento, através da implantação de um sistema de planeamento e controlo da produção das encomendas e que permita simultaneamente melhorar o serviço à clientela (em termos de prazos de entrega) e reduzir o nível de stock;
- Garantir a certificação da qualidade da empresa;
- Continuação do esforço de modernização do sistema produtivo.

A enunciação deste conjunto de vectores permite verificar que, para a empresa A, a manutenção da competitividade passa pela racionalização dos custos operativos e da optimização integrada das várias áreas produtivas em geral. Simultaneamente, a administração tem a intenção de transformar a estrutura organizativa actual para dar melhor enquadramento e formação aos trabalhadores da empresa e definir uma gestão que englobe o nível operacional até ao topo com sistemas integrados de informação. Consciente da necessidade de alargar o leque dos quadros e técnicos altamente qualificados bem como da realização de acções de formação profissional: «*A formação pro-*

(22) Embora na realidade, como já vimos, coexistam duas situações: as empresas que modernizaram os seus equipamentos e as empresas com equipamentos completamente obsoletos, resultado de anos e anos sem qualquer tipo de investimento.

*fissional é um desafio para a administração; já que não basta termos boas máquinas se não tivermos pessoas formadas». Acrescenta ainda que «tem de haver uma boa preparação técnica dos encarregados porque são eles que fazem a ponte entre a direcção e os trabalhadores. É necessário que tenham capacidade de comunicação e de gestão dos problemas» (ibidem), o que reflecte bem a vontade da administração da empresa em inflectir a tendência de baixa formação dos seus trabalhadores, qualificando-os para polivalência e flexibilidade organizacional.*

Para a direcção da empresa B, a estratégia de competitividade passa pelos investimentos em produções flexíveis, pequenas séries, onde a qualidade dos acabamentos e a competência dos trabalhadores mais instruídos (polivalentes e responsáveis) permitem colocar no exterior produtos competitivos. «Portugal não é mais um país de mão-de-obra barata». Assim, a «empresa deve estar permanentemente em reestruturação» (direcção: empresa B), ou seja, somente as empresas bem organizadas e com poder financeiro, apetrechadas com tecnologia sofisticada, com produtos de qualidade e marca, poderão ocupar e manter um lugar entre as empresas europeias mais desenvolvidas.

Resta-nos dizer que, apesar das preocupações organizacionais manifestadas nos discursos das direcções das empresas A e B, as práticas dominantes que definem as estratégias de competitividade têm-se baseado, ainda, quase em exclusivo, na vertente tecnológica.

## Qualificações e Natureza do Trabalho

A modernização das empresas envolvidas neste estudo, em particular a adopção de inovações tecnológicas e a eficiência na sua utilização, não respondem isoladamente pela evolução da produtividade do trabalho. Tal assunção constituiria um reducionismo evidente da realidade. Outros factores intervêm neste processo, como sejam o grau de utilização da capacidade instalada, o qual depende do estado dos mercados e da capacidade competitiva global da empresa; a organização da produção e do trabalho; as qualificações dos trabalhadores; as relações laborais existentes, etc.

Interessa-nos, contudo, em função dos nossos objectivos, enquadrar e explicar os processos que se encontram na base da organização do trabalho e das qualificações profissionais face à introdução de novas tecnologias nos têxteis – mais rápidas, mais automatizadas e mais integradas – e às exigências de qualidade e diversidade dos produtos.

Tendo como referência a evolução da divisão e organização do trabalho presente nas empresas, iremos neste capítulo explorar as qualificações requeridas pelos postos de trabalho existentes. O confronto de variáveis-chave como, por exemplo, a organização do trabalho, a tecnologia, os saberes e competências existentes, permitem configurar os diferentes perfis profissionais existentes.

### 1. SABERES E COMPETÊNCIAS DOS PERFIS PROFISSIONAIS EXISTENTES

#### 1.1. Natureza e conteúdo do trabalho: a qualificação do posto

As novas tecnologias de produção e as modificações na natureza e estruturação dos fluxos de trabalho seguem lógicas heterogéneas no seio de uma mesma empresa, variando em função dos sectores de actividade (directa e indirectamente produtivos) e

em função dos grupos socioprofissionais<sup>1</sup>. Com efeito, as trajectórias tecnológicas ensaiadas pelas empresas «no âmbito do seu processo de aprendizagem específico poderão conduzir a diferentes soluções técnico-organizacionais, seja por um diferente aproveitamento das novas tecnologias, seja por uma diferente articulação entre estas e as gerações tecnológicas anteriores, seja ainda pela forma como estas escolhas se traduzem em termos organizacionais» (Rodrigues, 1991: 128).

As novas exigências dos postos de trabalho desencadeadas pelo esforço de modernização das empresas permitem-nos verificar diferenças significativas quanto à natureza e conteúdos das funções exercidas pelos diferentes grupos socioprofissionais, como veremos de seguida.

### **1.1.1. A percepção do trabalho pelos operadores de máquinas têxteis**

Começamos por analisar a evolução e conteúdo do trabalho percebida pelos operadores afectos principalmente às secções directamente produtivas: fiação, tecelagem e acabamentos<sup>2</sup>.

Apresentamos, no quadro seguinte (cf. Quadro 8), uma síntese das principais características dos operadores por nós entrevistados e que serão consideradas no decorrer da nossa análise.

Antes de mais, há a destacar a importância das mulheres neste grupo dos operadores de máquinas têxteis que, na empresa B, atinge 90%, contra 33% na empresa A. A mão-de-obra feminina desde sempre esteve ligada ao sector têxtil, não só por razões de minúcia, perícia e destreza manual, qualidades geralmente imputadas às mulheres<sup>3</sup>, mas também por razões estratégicas como o pagamento de salários mais baixos e a maior facilidade de se adaptarem ao controlo e divisão «tayloriana» do trabalho. Como nos diz Hirata, «não se pode falar de taylorismo sem falar da divisão sexual do trabalho» (1984: 198), ou seja, as técnicas «taylorianas» não são neutras, mas utilizam e reforçam aquela divisão sexual existente quer no interior das empresas quer na sociedade<sup>4</sup>.

(1) Não nos podemos esquecer de que a organização do trabalho e estrutura das qualificações é, ainda, explicável pelo tipo de actividade propriamente dita, ou seja, o sector têxtil é um dos sectores tradicionais de produtos em grandes séries, de gama média e média-baixa e com uma mão-de-obra pouco qualificada.

(2) Os operadores entrevistados localizam-se principalmente nas secções de fiação, tecelagem e acabamentos, excepto dois entrevistados da empresa A que se encontram na manutenção (cf. Anexo).

(3) Qualidades estas que eram adquiridas através da socialização no seio da família.

(4) De acordo com os objectivos deste trabalho apenas considerámos os trabalhadores que tinham estado relacionados directa ou indirectamente com a modernização da empresa. Foram excluídos os trabalhadores que não viram sofrer qualquer transformação nos seus postos de trabalho, nos saberes detidos, etc., bem como a secção de confecção. Sendo a presença das mulheres a este nível fundamental no sector têxtil, acaba por não ser reflectida neste trabalho, excepto ao nível dos operadores. Este aspecto por si ilustra, no entanto, a desigualdade entre os trabalhadores do sexo masculino e feminino na possibilidade ou não de acompanharem o processo de modernização. A exclusão da mão-de-obra feminina deste processo parece ser evidente.

De acordo com o estudo realizado por Silva, a posição da mulher portuguesa face ao emprego caracteriza-se pela subalternidade em relação ao homem no plano da remuneração e do estatuto. As mulheres são, geralmente, relegadas para certos tipos de trabalho que exigem menores qualificações e oferecem menores possibilidades de promoção e satisfação profissionais (Silva, 1983).

**Quadro 8:** Identificação dos operadores de máquinas têxteis entrevistados

Características	Empresa A	Empresa B
<b>Repartição por sexo:</b>		
Masculino	12	1
Feminino	6	9
TOTAL	18	10
<b>Nível etário:</b>		
Inferior a 30 anos	2	6
Entre 30 a 45 anos	15	4
Superior a 45 anos	1	–
<b>Idade média (em anos)</b>	36	28
<b>Nível de antiguidade média na empresa (em anos)</b>	13	11
<b>Nível de escolaridade:</b>		
Primário	13	1
Preparatório	4	6
Secundário	1	3
<b>Vínculo laboral:</b>		
Efectivo	18	10
A Termo	–	–
<b>Taxa de sindicalizados</b>	35	20

Em termos gerais, a introdução de melhoramentos tecnológicos provocou nas duas empresas uma intensificação dos ritmos de trabalho, desencadeando uma alteração significativa na natureza e conteúdo do trabalho. Enquanto no sistema convencional a velocidade do ritmo de trabalho dependia muito da habilidade do operador para lidar com a máquina, no sistema informatizado não é o trabalhador quem determina os tempos mas a própria máquina a partir de programas. Por outro lado, o trabalho deixa de ser exclusivamente manual, integrando outros saberes como a leitura e interpretação de sinais e informações transmitidas (comunicação), ao mesmo tempo que se exige a capacidade para detectar qualquer anomalia no processo produtivo.

Concretamente na fição, enquanto nas máquinas convencionais (mecânicas) as funções dos trabalhadores (nesta fase do processo produtivo intervêm, geralmente, duas categorias de trabalhadores: titular de contínuos e as componentes das «equipas de jogos»<sup>5</sup>) residem na supervisão de um número determinado de máquinas (em média três máquinas por titular), com a automatização dos equipamentos o ritmo de trabalho intensifica-se (em média, o titular é responsável por cinco máquinas). A existência de sistemas de carga e descarga automáticos das bobinas e de dispositivos de controlo e comando faz com que o processo de trabalho seja mais rápido: as novas máquinas trabalham directamente a fita produzida pelas cardas e permitem obter, com uma maior velocidade de resposta, o fio já enrolado em cones. As tarefas de abastecimento e de descarga das máquinas tornam-se mais simples e não requerem a paragem das mesmas, como não necessitam da colaboração dos elementos das equipas de jogos. Assim, as funções dos operadores das máquinas restringem-se ao abastecimento da máquina com cones vazios, transportá-los depois de cheios e vigiar o funcionamento da máquina, e sempre que acontecer algum problema solicitar a intervenção do afinador e/ou do electricista, conforme a natureza do problema.

Nas secções de tecelagem e acabamentos a utilização de equipamentos computadorizados permitiu, igualmente, uma intensificação dos ritmos de trabalho, esvaziando o conteúdo de algumas profissões típicas do sector têxtil, como a de tecelão, urdidor, branqueador, estampador, etc. Por outro lado, cada vez mais estes trabalhadores tendem a ser transformados e/ou substituídos por operadores que, após um pequeno período de aprendizagem/formação, se vêem condicionados a exercer uma função de vigilância e assistência, inserindo-se num processo desqualificante, tal como tinha sido descrito nos anos setenta pelas teses pessimistas.

Assim, não é por acaso que mais de 90% dos operadores das duas empresas apresentam a exigência de destreza manual, ou seja, a necessidade de serem rápidos e atentos, como uma das características fundamentais do seu posto de trabalho (cf. Quadro 9). Esta verificação tem como contrapartida coerente a insignificância das exigências mentais e da necessidade de aprendizagem assumidas.

(5) A titular de contínuo, como o próprio nome indica, refere-se ao trabalhador afecto às máquinas de fição mecanizadas, designadas por «contínuos», o que revela a natureza quase ininterrupta desta actividade. Transportam as bobinas (depois da matéria-prima ter sofrido um conjunto de transformações – passa por abridores, misturadores, batedores, cardas, laminadores e torces – até se obter uma fita enrolada em bobinas) para as máquinas de fição, as quais produzem o fio enrolado em canelas. As componentes das «equipas de jogos» são auxiliares das titulares de contínuos: quando as canelas estão cheias as máquinas param e as respectivas titulares, apoiadas pelos elementos das equipas de jogos, tiram os conjuntos (designados «jogos») de canelas cheias do contínuo e colocam novas canelas vazias. Após esta operação a titular de contínuos põe novamente em funcionamento a máquina, carregando num botão, e fica entregue ao conjunto de máquinas de que é responsável, enquanto as componentes das equipas de jogos vão auxiliar outras titulares. Na fase final da fição o fio das várias canelas é reunido, através de bobinadoras, num cone.

A ênfase posta na responsabilidade, que na empresa B assume 100% das respostas nesta categoria de trabalhadores, deve-se ao maior empenho que lhes é pedido em relação à qualidade dos produtos<sup>6</sup> e, igualmente, ao esforço de optimização das máquinas que significa reduzir os tempos de imobilização ligados às avarias e às pausas normais (regulação e montagem).

A exigência de colaboração entre os colegas de trabalho não constitui uma dimensão fundamental do trabalho tal como é percebido pelos operadores. Esta exigência apresenta valores que rondam os 20% nas duas empresas. A permanência de uma divisão do trabalho que privilegia o isolamento e o trabalho monoposto, em particular nas secções produtivas onde se introduziram equipamentos automatizados, não tem contribuído para o desenvolvimento da polivalência e revalorização dos seus postos de trabalho, tal como seria de esperar.

**Quadro 9:** Conteúdo do trabalho dos operadores das empresas A e B

Elementos do trabalho	Empresa A						Empresa B					
	Sim		Às vezes		Não		Sim		Às vezes		Não	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exigência de aprendizagem	3	17	-	-	15	83	-	-	1	10	9	90
Exigência de destreza manual	17	94	-	-	1	6	9	90	1	10	-	-
Exigência de destreza mental	2	11	2	11	14	78	-	-	-	-	10	100
Exigência de colaboração de colegas	4	22	6	33	8	45	2	20	4	40	4	40
Implica responsabilidades	16	89	1	6	1	6	10	100	-	-	-	-
Possui variedade	2	11	-	-	16	89	10	100	-	-	-	-
Possui autonomia	11	61	2	11	5	28	8	80	1	10	1	10
Controlo hierárquico	15	83	-	-	3	17	6	60	2	20	2	20
Permite falar com os colegas	12	67	1	6	5	28	5	50	1	10	4	40
Permite utilizar os conhecimentos profissionais	7	39	1	6	10	56	6	60	-	-	4	40

Quanto ao critério da variedade do trabalho, verifica-se que enquanto na empresa A 89% respondem pela não variedade, na empresa B, pelo contrário, a variedade é reconhecida como fazendo parte do seu posto de trabalho (100%). Por um lado, o facto de o novo sistema técnico da empresa B alargar substancialmente a variedade do *design*

(6) Os elevados valores que a responsabilidade assume para estes trabalhadores, bem como para todos os entrevistados das duas empresas, não podem também deixar de ser dissociados de uma representação desejável do trabalho. De resto, esta observação é igualmente válida em todos os outros itens considerados sobre o trabalho percebido pelos entrevistados.



dos produtos fabricados (produção de pequenas séries) leva os operadores a julgarem variado o respectivo trabalho. Por outro lado, parece-nos que a explicação deste resultado reside, também, na prática, instituída na empresa B, de rotação dos postos de trabalho, habilitando os operadores a trabalharem com as diversas máquinas, em particular na tecelagem e nos acabamentos, colmatando o problema, já referido, da alta taxa de abstencionismo. Sendo os operadores da empresa B mais jovens e instruídos: 90% dos operadores possuem o preparatório e secundário e 60% têm idade inferior a 30 anos (cf. Quadro 8), o processo de adaptação às novas máquinas encontra-se mais facilitado.

Na medida em que a variação entre os diversos tipos de máquinas automatizadas não é muito grande, o que exige um conhecimento estandarizado ao nível tecnológico, o trabalhador, ao dominar a linguagem e a lógica do processo, tem condições para aprender a lidar, rapidamente e com relativa facilidade, com qualquer tipo de máquina. Esta situação é corroborada não só pelos trabalhadores mas também pela direcção, quando afirmam ser mais fácil substituir os trabalhadores porque «*a parte manual deixou de existir*».

Apesar do controlo exercido pelos chefes imediatos, os operadores consideram que têm autonomia na execução das suas funções e liberdade para conversarem com os colegas de trabalho mesmo com o aumento da intensidade do ritmo de trabalho. Com efeito, a autonomia referida pelos entrevistados é aquela que o ritmo de produção permite, ou seja, cada trabalhador fica responsável pelo funcionamento das máquinas adstritas, tendo como função introduzir os dados referentes a quantidade e características da produção e assegurar a sua vigilância.

Este «à-vontade» que a noção de autonomia parece indiciar é, no entanto, contrariado pelos operadores, quando estes se posicionam em relação à afirmação: «Na realização do meu trabalho, sempre que necessário, tomo medidas de livre iniciativa»: 60% dos operadores nas duas empresas discordaram dessa afirmação.

Quando surge qualquer anomalia em termos de avaria os operadores chamam o seu chefe imediato ou os técnicos de manutenção.

Embora seja pouco frequente, pode verificar-se por parte das chefias intermédias, em especial na empresa B, a iniciativa de ensinar a reparar avarias mais rotineiras, bem como alguns operadores podem tomar a iniciativa de reparar as avarias menores, dado conhecerem bem as máquinas com as quais trabalham, para evitarem as situações em que as máquinas ficam paradas porque não existe nenhum afinador de serviço, por exemplo no fim de semana. Esta possibilidade depende, contudo, muito do tipo de relacionamento entre o operador e o chefe: se este considerar que tem uma função de formador poderá ensinar os principais «truques do ofício».

Deste modo, apesar dos tempos e tarefas estarem definidos e controlados pelas chefias, incentiva-se a integração de algumas actividades de produção, de controlo e de manutenção. Convém, no entanto, deixar claro que mesmo com este alargamento da função pela inclusão de tarefas como lubrificar a máquina, deixar sempre as máquinas limpas para o turno seguinte, transportar as peças para as respectivas secções, etc., a

questão da polivalência não se traduz num efectivo alargamento profissional a um segundo «ofício» (Iribarne, 1989).

Quanto à possibilidade de utilizarem os seus conhecimentos profissionais nos novos equipamentos, 56% dos operadores da empresa A registam que as actuais funções não permitem usar os seus conhecimentos profissionais, contra 60% dos operadores da empresa B que, pelo contrário, afirmam a possibilidade de os utilizar. Não nos podemos esquecer que a empresa A apresenta um colectivo operário com uma antiguidade média mais elevada e por isso muitos dos operadores sentem que muito do seu saber fazer não é necessário face aos novos equipamentos têxteis. Esta desvalorização das profissões tradicionais do sector têxtil responderá em parte pela situação de precarização e marginalização destes trabalhadores, sem possibilidades de melhorarem a sua qualificação, como mais adiante veremos.

Em síntese, a natureza do trabalho é percebida pelos operadores como rotineira, limitada e dependente, nas duas empresas, embora se registem, na empresa B, algumas práticas de flexibilização dos trabalhadores (maior amplitude da intervenção dos operadores e possibilidade de utilizarem os seus conhecimentos profissionais no trabalho). A organização do trabalho apresenta ainda os moldes típicos da organização «taylorista» do trabalho, onde este se encontra prescrito num posto estável, sendo controlado pelos equipamentos têxteis e pela estrutura hierárquica. Deste modo, a manutenção da divisão do trabalho (concepção e execução) combinada com o aumento da intensificação deste, responde pela tendência de desqualificação destes postos de trabalho.

### **1.1.2. A percepção do trabalho pelos profissionais qualificados**

A natureza e o conteúdo do trabalho percebidos pelos profissionais qualificados opõem-se, claramente à descrita pelos operadores. A maioria daqueles trabalhadores está ligada a tarefas indirectamente produtivas, distribuída pelas diversas secções. O quadro seguinte apresenta as características de identificação dos profissionais qualificados por nós entrevistados (cf. Quadro 10).

Os diversos itens relacionados com o conteúdo do trabalho apresentam percentagens positivas nas duas empresas (com excepção para o item da destreza manual que assume 46% de respostas «Às vezes» na empresa B) (cf. Quadro 11).

Como o grupo dos profissionais qualificados apresenta uma grande variedade de situações de trabalho em que estão inseridos iremos analisar alguns dos profissionais mais representativos deste grupo.

Assim, para os trabalhadores ligados à manutenção – afinadores, electricistas, debuxadores, etc. – as actuais funções exigem uma aprendizagem constante relativa ao funcionamento das máquinas mais recentes. Os técnicos de planeamento, de laboratório, controlo de qualidade, etc., referem por sua vez a necessidade de integrarem a qualidade e a flexibilidade ao longo de todo o processo produtivo e não apenas no final do produto.

**Quadro 10:** Identificação dos profissionais qualificados entrevistados

Características	Empresa A	Empresa B
<b>Repartição por sexo:</b>		
Masculino	15	8
Feminino	4	3
TOTAL	19	11
<b>Nível etário:</b>		
Inferior a 30 anos	4	6
Entre 30 a 45 anos	13	5
Superior a 45 anos	2	–
<b>Idade média (em anos)</b>	36	31
<b>Nível de antiguidade média na empresa (em anos)</b>	16	8
<b>Nível de escolaridade:</b>		
Primário	9	2
Preparatório	4	1
Secundário	4	6
Ensino técnico	2	2
<b>Vínculo laboral:</b>		
Efectivo	19	10
A Termo	–	1
<b>Secções produtivas:</b>		
Fiação	2	1
Tecelagem	8	4
Acabamentos	3	1
<b>Secções periféricas</b>		
Manutenção	4	2
Laboratório	1	2
Planeamento	1	1
<b>Taxa de sindicalizados</b>	43%	18%

A maior exigência de destreza mental por oposição à manual é patente nas duas empresas, que se traduz na capacidade de solucionar os problemas resultantes quer de avarias quer da manutenção e programação da produção. As regras de certificação do produto (controlo de qualidade), os novos materiais (por exemplo, produtos químicos), as novas regras de tratamento de afluentes, a variedade dos designs, etc, constituem novas dimensões de intervenção que, associados a novos saberes e competências, têm respondido pela emergência de novos perfis profissionais neste sector.

**Quadro 11:** Conteúdo do trabalho dos profissionais qualificados das empresas A e B

Elementos do trabalho	Empresa A						Empresa B					
	Sim		Às vezes		Não		Sim		Às vezes		Não	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exigência de aprendizagem	13	68	-	-	6	32	8	73	2	18	1	9
Exigência de destreza manual	15	79	3	16	1	5	4	36	5	46	2	18
Exigência de destreza mental	10	53	3	16	6	32	7	64	1	9	3	27
Exigência de colaboração de colegas	12	63	7	37	--	-	9	82	2	18	-	-
Implica responsabilidades	19	100	-	-	-	-	11	100	-	-	-	-
Possui variedade	11	58	-	-	8	42	7	64	1	9	3	27
Possui autonomia	12	63	-	-	7	37	8	73	1	9	2	18
Controlo hierárquico	14	74	-	-	5	26	8	73	1	9	2	18
Permite falar com os colegas	14	74	-	-	5	26	9	82	1	9	1	9
Permite utilizar os conhecimentos profissionais	12	63	1	5	6	32	8	73	1	9	2	18

A colaboração entre colegas e a autonomia relativa constituem, igualmente, dimensões importantes do perfil de qualificação destes trabalhadores. Ao contrário dos operadores, o ritmo de trabalho não está directamente ligado ao ritmo de produção, por um lado, e, por outro, a possibilidade de utilizarem os seus conhecimentos profissionais (adquiridos pela experiência e/ou pela formação escolar ou profissional) face a problemas não padronizados<sup>7</sup>, por exemplo, ilustram a liberdade que detêm no desempenho das suas funções.

Embora detendo o domínio sobre o seu próprio trabalho – domínio do saber fazer – a referência ao controlo exercido pelas chefias directas explica-se pela manutenção de uma divisão e organização do trabalho tipicamente «tayloriana» que, coexistindo com a modernização tecnológica, origina, igualmente, alguns dos conflitos referidos por estes trabalhadores com as chefias intermédias: «*muitas vezes queremos fazer o nosso trabalho sossegados mas o encarregado está sempre em cima de nós a dar palpites sobre o trabalho que conheço melhor do que ele*» ou «*se não fosse o chefe que era um trabalhador como eu antes de ser promovido (...) sabe qual é o nosso trabalho e como as coisas funcionam. Mas agora que é chefe quer mostrar-se, quer dar ares de que manda sobre nós*» (comentários informais de profissionais qualificados da empresa A e B, respectivamente, durante a entrevista).

(7) Como se sabe, a ideia de tempos cronometrados, típica da organização científica do trabalho, pressupõe uma padronização dos processos de produção baseados em gestos simples e previsíveis, ajudados por ferramentas especializadas.

Face à afirmação: «Na realização do meu trabalho, sempre que necessário, tomo medidas de livre iniciativa», 53% dos trabalhadores da empresa A discordaram e 64% de trabalhadores da empresa B contrariamente, concordaram. Por outro lado, 100% dos trabalhadores na empresa B consideram as suas funções indispensáveis ao bom funcionamento da empresa, o que não se equipara aos seus homólogos da empresa A, que discordam – 58%. Com efeito, parece-nos que na empresa B a estratégia de modernização tem sido acompanhada pela maior responsabilização e polivalência efectiva dos seus trabalhadores mais qualificados.

Como sabemos, a qualificação do posto decide-se, fundamentalmente, na organização dos trabalhos de execução, preparação e programação, bem como reparação e manutenção dos equipamentos têxteis. São estes trabalhos que exigem maiores conhecimentos, são menos repetitivos e proporcionam um domínio sobre as máquinas e um controlo sobre o processo de trabalho (aspectos estes ausentes nos operadores, como vimos). Exige-se, deste modo, mais autonomia, mais responsabilidade e maior participação no trabalho<sup>8</sup>.

### **1.1.3. A percepção do trabalho pelas chefias intermédias**

O grupo das chefias intermédias, constituído exclusivamente por trabalhadores do sexo masculino<sup>9</sup>, apresenta um conjunto de características particularmente interessante para a análise que estamos a desenvolver. O quadro seguinte sintetiza os elementos de identificação deste grupo (cf. Quadro 12).

As chefias intermédias, por definição, realizam uma actividade de comando, coordenação e controlo do trabalho produtivo, o qual é perspectivado pelos entrevistados numa base especializada do ponto de vista funcional.

No relatório sobre os encarregados da indústria, coordenado por Freire (1991), a definição da figura do encarregado é a seguinte:

*a) Constituem uma categoria intermédia na hierarquia da empresa, situando-se entre o pessoal de execução e os quadros superiores ou a direcção;*

(8) É importante não esquecer que são apenas os trabalhadores mais qualificados que beneficiam da modernização em termos de revalorização dos seus postos de trabalho.

(9) Esta situação não é surpreendente na medida em que, neste tipo de indústria, raramente uma mulher consegue chegar ao topo de carreira, isto é, consegue chegar a chefe de secção. Esta situação foi já evidenciada pelo estudo de Silva em 1983, onde se destaca a assimetria na diferenciação por níveis de qualificação no sector da indústria: «Se 9% do emprego masculino na indústria é constituído por capatazes e chefes de equipa, a correspondente percentagem de mulheres fica pelos 2%; estão classificados como qualificados ou altamente qualificados 60% dos trabalhadores masculinos, merecendo essas categorias apenas 41% das mulheres; em contrapartida, 57% das mulheres não ultrapassam a categoria inferior das semiqualificadas, contra 31% dos homens nas mesmas condições (Silva, 1983:17-18).

- b) *Encontram-se numa posição hierárquica que, relacionando-se simultaneamente com os chefes e subordinados, lhes permite alguma autoridade e capacidade de gestão, i.e., latitude para julgar as situações, aplicar as regras organizacionais e, em certos casos, decidir e tomar iniciativa em face de situações não previstas (...);*
- c) *Têm necessariamente conhecimentos técnicos relativos à gestão do processo produtivo em que se inserem, quer estas tenham sido adquiridas em formação escolar especializada, quer no exercício prático da produção;*
- d) *São igualmente solicitados para a assunção de funções organizacionais e de gestão do pessoal dele dependente, de maneira cada vez mais explícita, activa e premente (Freire et al., 1991: 4).*

**Quadro 12:** Identificação das chefias intermédias entrevistadas

Características	Empresa A	Empresa B
<b>Nível etário:</b>		
Inferior a 30 anos	1	-
Entre 30 a 45 anos	4	4
Superior a 45 anos	7	2
<b>Idade média</b>	45	44
<b>Nível de antiguidade média na empresa (em anos)</b>	23	15
<b>Nível de escolaridade:</b>		
Primário	4	2
Preparatório	2	1
Secundário	-	2
Ensino técnico	5	1
Ensino politécnico	-	-
Ensino Superior	1	-
<b>Vínculo laboral:</b>		
Efectivo	12	6
A Termo	-	-
<b>Secções produtivas:</b>		
Fiação	2	1
Tecelagem	3	3
Acabamentos	1	2
<b>Secções periféricas</b>		
Manutenção	5	-
Laboratório	1	-
Planeamento	-	-
<b>Taxa de sindicalizados</b>	25%	-

Em função das alterações registadas relativamente à introdução de novos equipamentos, como também das alterações ao nível da matéria-prima, dos produtos, das normas de qualidade, do processo de informatização da produção, etc., as chefias apresentam as suas funções caracterizadas por exigências elevadas ao nível da aprendizagem por forma a saberem interpretar o funcionamento das máquinas e as informações que estas fornecem. Alguns aprendem a programar auxiliando os engenheiros nas funções de planeamento e programação.

A percepção do trabalho das chefias permite-nos fazer algumas observações (cf. Quadro 13).

Igualmente importantes são os níveis de exigência de destreza mental, colaboração entre os colegas, autonomia e variedade. Em contrapartida, os chefes da empresa A afirmam que o seu trabalho não exige destreza manual, embora na empresa B os mesmos refiram (50%) que às vezes têm necessidade de ser rápidos e atentos. Esta exigência de destreza manual referida relaciona-se com as novas condições de produção, como a flexibilidade da produção e a pressão da concorrência, onde o cumprimento dos prazos constitui um factor fundamental de sucesso para a empresa.

**Quadro 13:** Conteúdo do trabalho das chefias intermédias das empresas A e B

Elementos do trabalho	Empresa A						Empresa B					
	Sim		Às vezes		Não		Sim		Às vezes		Não	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exigência de aprendizagem	11	92	-	-	1	8	6	100	-	-	-	-
Exigência de destreza manual	4	33	3	25	5	42	2	33	3	50	1	17
Exigência de destreza mental	11	92	1	8	-	-	5	83	-	-	1	17
Exigência de colaboração de colegas	12	100	-	-	-	-	6	100	-	-	-	-
Implica responsabilidades	12	100	-	-	-	-	6	100	-	-	-	-
Possui variedade	12	100	-	-	-	-	6	100	-	-	-	-
Possui autonomia	12	100	-	-	-	-	5	83	1	17	-	-
Controlo hierárquico	4	33	-	-	8	67	2	33	-	-	4	67
Permite falar com os colegas	12	100	-	-	-	-	4	67	1	17	1	17
Permite utilizar os conhecimentos profissionais	12	100	-	-	-	-	6	100	-	-	-	-

As responsabilidades aumentaram no que diz respeito à qualidade do produto, à gestão do pessoal, aos cuidados com as máquinas. As suas funções permitem-lhes utilizar os seus conhecimentos profissionais, até porque muitos destes chefes eram antigos afinadores, tecelões e electricistas. Não é por acaso que as idades médias deste grupo de trabalhadores se situa acima dos 40 anos, ou seja, 45 anos na empresa A e 44 na empresa B.

Conscientes da importância do seu estatuto profissional no conjunto dos trabalhadores – as chefias intermédias constituem o topo de uma carreira extremamente estreita –, consideram-se uma ponte importante entre a direcção e os trabalhadores. Assim, desempenham importantes funções «políticas» dentro da empresa. A qualidade do relacionamento com superiores e subordinados, o «bom ambiente de trabalho», constitui um objectivo importante para que não haja «sabotagem» por parte dos trabalhadores<sup>10</sup>.

#### **1.1.4. A percepção do trabalho pelos quadros**

Tal como alguns profissionais qualificados – especialmente ligados às novas tecnologias e às novas funções, como controlo de qualidade, *marketing*, *design*, etc. – os quadros constituem recursos humanos muito procurados pelas direcções das empresas. Embora de modo lento verifica-se a introdução de alguns quadros técnicos, como engenheiros, nas seguintes áreas: química, gestão e planeamento, informática.

Neste contexto, apresentamos algumas características deste grupo de trabalhadores reveladoras de diferenças significativas por comparação com os grupos socioprofissionais até ao momento analisados (cf. Quadro 14).

O conteúdo do trabalho dos quadros revela uma importância significativa de tarefas de concepção – exigência de aprendizagem, destreza mental – que se admite estar ligada ao próprio desenvolvimento do sistema técnico implementado, na medida em que exige muitas capacidades humanas para funcionar em pleno.

A variedade de tarefas resulta da complexa gestão do sistema, passando estes quadros, nalguns casos, a executar igualmente algumas das funções outrora atribuídas às chefias intermédias (cf. Quadro 15). Falamos, por exemplo, do controlo de produção e do processo de trabalho, bem como da preparação das tarefas e da definição dos tempos. Embora as chefias possam intervir na programação das máquinas, aprendendo para o efeito a programar, estas funções estão, em princípio, nas mãos dos engenheiros. Por outro lado, a reparação de avarias graves nas máquinas mais sofisticadas pertence, também, ao domínio dos engenheiros. Deste modo, pode prever-se que as chefias se reduzirão em número e passarão a desempenhar as suas funções numa base mais técnica.

A natureza do trabalho dos quadros, tal como ele é percebido, assume os valores máximos em quase todos os itens definidos.

A excepção que se regista diz respeito ao grau de controlo que os quadros possuem. Com efeito, na empresa B metade dos quadros afirma que possui um controlo hierárquico, ao passo que na empresa A 67% nega esse controlo. Convém ter presente que

(10) A ambivalência do papel das chefias é evidente, pressionados entre as exigências de lealdade para com a hierarquia e de cumprimento dos objectivos definidos pelo topo, por um lado, e, por outro, pela necessidade em obter a confiança dos subordinados (Freire, *et al.*, 1991).



**Quadro 14:** Identificação dos quadros entrevistados

Características	Empresa A	Empresa B
<b>Repartição por sexo:</b>		
Masculino	7	3
Feminino	2	1
TOTAL	9	4
<b>Nível etário:</b>		
Inferior a 30 anos	1	3
Entre 30 a 45 anos	6	1
Superior a 45 anos	2	-
<b>Idade média</b>	37	29
<b>Nível de antiguidade média na empresa (em anos)</b>	4	2
<b>Nível de escolaridade:</b>		
Ensino técnico	3	-
Ensino politécnico	3	-
Ensino Superior	3	4
<b>Vínculo laboral:</b>		
Efectivo	8	2
A Termo	1	2
<b>Secções produtivas:</b>		
Fiação	1	1
Tecelagem	1	-
Acabamentos	-	-
<b>Secções periféricas</b>		
Manutenção	2	-
Laboratório	2	-
Planeamento	3	3
<b>Taxa de sindicalizados*</b>	22%	75%

\* Inclui os sindicatos têxteis e outras associações profissionais.

dois dos quadros superiores da empresa B são jovens recém-licenciados e que estão na empresa há menos de um ano.

A outra excepção verificada tem a ver com a exigência de destreza manual; embora não seja considerada na maioria dos quadros como pertencente à natureza das suas funções, é de realçar os valores relativamente altos dos que afirmam a sua existência (44% para a empresa A e 25% para a empresa B). Tal como acontece com as chefias, a pressão da concorrência e do cumprimento dos prazos de encomenda constituem formas importantes de intensificação dos ritmos de trabalho.

**Quadro 15:** Conteúdo do trabalho dos quadros das empresas A e B

Elementos do trabalho	Empresa A						Empresa B					
	Sim		Às vezes		Não		Sim		Às vezes		Não	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exigência de aprendizagem	9	100	-	-	-	-	3	75	1	25	-	-
Exigência de destreza manual	4	44	-	-	5	56	1	25	-	-	3	75
Exigência de destreza mental	7	78	-	-	2	22	4	100	-	-	-	-
Exigência de colaboração de colegas	7	78	2	22	-	-	4	100	-	-	-	-
Implica responsabilidades	9	100	-	-	-	-	4	100	-	-	-	-
Possui variedade	8	89	-	-	1	11	4	100	-	-	-	-
Possui autonomia	6	67	1	11	2	22	4	100	-	-	-	-
Controlo hierárquico	3	33	-	-	6	67	2	50	-	-	2	50
Permite falar com os colegas	8	89	1	11	-	-	4	100	-	-	-	-
Permite utilizar os conhecimentos profissionais	7	78	-	-	2	22	3	75	1	25	-	-

Com a crescente modernização tecnológica da empresa pensa-se que passará a haver um maior autocontrolo do sistema: os quadros possuirão rapidamente informação actualizada, mais fiável. Consequentemente, as direcções das empresas ver-se-ão menos absorvidas pela resolução dos problemas correntes, o que lhes permitirá desenvolver, juntamente com os quadros, uma maior capacidade de planeamento, sobretudo nas áreas consideradas prioritárias: *marketing*, gestão financeira e gestão de recursos humanos.

## 1.2. Saberes e competências requeridos face às novas tecnologias produtivas

Considerando as alterações registadas ao nível da natureza e conteúdo do trabalho, importa conhecermos quais os saberes mobilizados e os mecanismos utilizados na adaptação à modernização dos equipamentos, bem como às novas exigências de qualidade e flexibilidade.

A natureza dos conhecimentos e qualidades utilizadas apresenta graus de importância diferenciados consoante os grupos socioprofissionais. Para os operadores, a experiência profissional, a rapidez e a honestidade constituem as condições mais importantes para o desempenho das funções. Estes níveis de exigência são corroborados com o que dissemos sobre a natureza do trabalho desempenhado.

Com efeito, os novos equipamentos tecnológicos não têm exigido novos saberes, até porque é pela experiência profissional que os trabalhadores se adaptam às transformações.

A referência à honestidade como qualidade importante para o desempenho das funções relaciona-se com as exigências manifestadas nos discursos das direcções das empresas quanto à responsabilidade e ao controlo de qualidade do processo de trabalho e dos produtos finais.

Por outro lado, a referência ao trabalho em grupo não assume aqui uma posição relativa importante, o que permite confirmar o carácter isolado das funções dos operadores.

**Quadro 16:** Conhecimentos/qualidades utilizadas no desempenho de funções (%)

Dimensões	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Conhecimentos/Qualidades</b>								
<b>(posições relativas)*:</b>								
Conhecimentos teóricos	56	58	42	28	50	50	64	40
Trabalho em grupo	67	83	37	39	25	33	36	30
Experiência profissional	78	83	95	83	75	83	73	90
Rapidez	22	8	47	61	25	17	18	70
Honestidade	55	50	32	72	25	33	91	60
Criatividade	22	25	47	16	100	83	18	10
<b>Aumento de conhecimentos?</b>								
Sim	89	67	53	44	100	100	91	40
Não	11	33	47	56	-	-	9	60
<b>A que nível?*</b>								
Teóricos	75	13	70	13	50	50	80	25
Técnicos e saber fazer	38	63	70	88	100	100	100	100
Gestão e planeamento	38	50	20	13	100	17	10	25
Humanos e comunicação	13	-	-	13	100	50	10	-

\* Escolha múltipla

Apesar de as actuais tecnologias de produção indicarem uma maior interdependência de funções com outros grupos de trabalho de outras secções e, ao mesmo tempo, uma tendência para a crescente integração das funções de produção, controlo e manutenção, este corolário não parece aplicar-se aos operadores das empresas estudadas. Não podemos afirmar que as equipas de trabalho existentes são autónomas e responsáveis por um segmento produtivo, incluindo alguns aspectos da sua gestão e da organização do trabalho, como seria de prever.

Como se sabe, o tipo de saberes e competências requeridos nos empregos qualificados de execução integram, actualmente, componentes como: domínio prático de tecnologias sofisticadas e mutáveis, com aptidões para regular, manter e fazer pequenas reparações; uma maior polivalência e adaptabilidade às alterações organizacionais; conhecimentos de outras linguagens, como língua estrangeira, matemática, instrumentos de diagnóstico, etc.; capacidade de funcionar com autonomia e responsabilidade à base de equipas de trabalho (Iribarne, 1989).

Parece-nos que os operadores têxteis se encontram a uma grande distância destes saberes e competências requeridos. Aos operadores responsáveis pelos novos equipamentos, inseridos numa organização colectiva, apenas se lhes exigem saberes e competências qualitativamente diferentes dos antigos trabalhadores têxteis: supervisão e assistência às novas máquinas, por um lado, e por outro responsabilização, controlo da qualidade e rapidez de execução.

Quanto aos conhecimentos e qualidades considerados mais importantes para o desempenho das suas funções, os profissionais qualificados apresentam prioridades distintas conforme a empresa.

Assim, na empresa A, apenas a experiência profissional assume uma posição relativa de grande destaque (95%), distribuindo-se por valores muito próximos entre si os seguintes itens: criatividade, rapidez e conhecimentos teóricos. Esta relativa proximidade pode ser explicada, em parte, pelo facto destes trabalhadores se encontrarem dispersos pelas várias secções com diferenças significativas na organização do trabalho. Nas secções directamente produtivas (fiação, tecelagem e acabamentos), ao contrário das secções periféricas – manutenção, planeamento, controlo de qualidade – os saberes e competências estão muito condicionados pela já referida estratégia de racionalização da produção, justificando a menção da rapidez. A criatividade e os conhecimentos teóricos são tidos como necessários, particularmente pelos trabalhadores relacionados com as já referidas áreas estratégicas do sector têxtil.

Mais de metade dos profissionais qualificados (53%) sente necessidade de aumentar os seus conhecimentos para melhor se adaptar às alterações registadas: 70% dos trabalhadores apontam a necessidade de novos conhecimentos teóricos e técnicos.

Na empresa B, por sua vez, a honestidade assume o valor mais elevado (91%), secundado pela experiência profissional (83%). Os conhecimentos teóricos são considerados fundamentais para a maioria dos trabalhadores. Nesta empresa, 91% gostariam de aumentar os seus conhecimentos, sendo a aprendizagem de novos saberes fazer e conhecimentos técnicos a prioridade máxima (100%), seguida pelos novos conhecimentos teóricos (80%).

Relacionando a natureza do trabalho com o tipo de saberes e competências mobilizados, verifica-se que as transformações no sistema técnico e as exigências de flexibilidade e qualidade se traduziram, para os profissionais qualificados directamente relacionados com a produção, essencialmente numa maior «intelectualização» das suas

funções: apresentam um trabalho diversificado e enriquecido pela integração de funções, possuindo maior autonomia e responsabilização no seu desempenho. Entretanto, para as funções periféricas à produção, a tendência para a «tecnicização» das funções em especialidades muito precisas é acompanhada pelo alargamento das competências requeridas a cada especialista: conhecimentos em electrónica, informática, gestão, etc.

Para as chefias intermédias da empresa A os conhecimentos teóricos, trabalho em grupo e a experiência profissional são necessários ao desempenho das actuais funções. Quanto à exigência de novos conhecimentos, 67% das chefias sentem que precisam de mais conhecimentos de natureza técnica e saber fazer (63%) e de mais conhecimentos de gestão e planeamento (50%). O aumento de conhecimentos baseados no relacionamento humano e na comunicação e de conhecimentos teóricos não são referidos.

Contrariamente, na empresa B, todas as chefias entrevistadas sentem necessidade de aumentar os seus conhecimentos técnicos e saber fazer (100%) mas, igualmente, no domínio dos conhecimentos teóricos (50%) e conhecimentos de relacionamento humano e comunicação (50%). Compreende-se então que as chefias da empresa B apresentem como fundamentais a experiência profissional, a criatividade e os conhecimentos teóricos.

As chefias intermédias encontram-se perante algumas transformações no seu perfil profissional. Os desempenhos tradicionais destas chefias têm vindo a sofrer uma erosão regular ao longo dos anos, mas com os actuais processos de automatização da produção e a informatização de algumas das suas actividades são postos «em causa modos de exercício de funções de encarregado há muito interiorizadas» (Freire *et al.*, 1991: 11).

Nas novas condições de produção espera-se deles uma alteração ao nível do estilo de relacionamento, fundado cada vez menos na autoridade, e uma sólida formação técnica, para além de conhecimentos na área da gestão e planeamento. O novo perfil das chefias assenta cada vez mais numa «filosofia de flexibilidade (na gestão dos Recursos Humanos, na gestão de produção e dos stocks) (...); numa atenção permanente à importância e interdependência dos factores de qualidade/custo/prazo (...); e numa mobilização do pessoal (motivação, participação, iniciativa, responsabilidade, resultados) em vez de enquadramento disciplinar» (*ibidem*: 11).

Finalmente, no que diz respeito às transformações registadas ao nível dos quadros, os conhecimentos teóricos bem como a experiência profissional são referidos pelos entrevistados das duas empresas, distinguindo-se apenas na importância atribuída ao trabalho em grupo pelos quadros da empresa A e na criatividade (que assume o valor mais elevado) para a empresa B (cf. Quadro 16).

Todos os quadros da empresa B gostariam de aumentar os seus conhecimentos nas áreas técnicas e do saber fazer, mas igualmente nas áreas de gestão/planeamento e relações humanas e sistemas de comunicação. Pelo contrário, na empresa A o valor mais elevado vai apenas para o aumento de conhecimentos teóricos.

A actualização de conhecimentos e a informação sobre os novos produtos e processos são tidos como fundamentais para o bom desempenho das funções. A predisposição para a inovação constante e para uma mudança de atitude baseada na compatibilização do rigor operacional com a gestão pela cultura (Lopes e Reto, 1990) constituem os traços mais vinculados apresentados pelos quadros das duas empresas.

## 2. REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E NOVAS QUALIFICAÇÕES?

O pressuposto de que os processos de modernização tecnológica arrastam evoluções organizacionais propícias ao desenvolvimento das qualificações dos trabalhadores merece ser ponderado e mesmo relativizado. Quais os sintomas de mudanças organizacionais declarados nas empresas estudadas?

A realidade das empresas apresenta uma complexidade específica, aproximando-se apenas em alguns aspectos das características acima mencionadas.

A estratégia de racionalização da produção presente nas duas empresas tem sido caracterizada pelo aumento da produtividade e conseqüente aumento da intensidade do ritmo de trabalho. Os melhoramentos tecnológicos registados respondem por uma importante economia de mão-de-obra directa<sup>11</sup>.

Denotando um carácter «fordista», esta estratégia levou ao afastamento de trabalhadores mais antigos que não aguentaram o ritmo das máquinas ou à sua transferência para máquinas mais antigas, ainda em funcionamento (convém não esquecer o carácter híbrido do sistema técnico das empresas em causa, onde se mantêm em funcionamento as máquinas convencionais, mais antigas)<sup>12</sup> e à preferência por jovens, com um nível de escolaridade mais elevado, capazes de lidar com os novos mecanismos de controlo e de comando incorporados nas máquinas. Ao mesmo tempo regista-se uma tendência – pelo menos na empresa B, embora seja ainda incipiente – para a crescente integração da produção, manutenção e controlo de qualidade, em particular na secção dos acabamentos, o que revela a importância atribuída aos factores complexos de competitividade, como a qualidade e a flexibilidade.

Assim, embora seja ainda dominante a separação entre execução e concepção (a programação das máquinas informatizadas é quase sempre da responsabilidade dos engenheiros) e a organização do trabalho em postos individuais, a lógica de funcionamento do modelo organizacional das empresas apresenta, em certas secções, uma abertura no

(11) O desemprego não se fez sentir nestas empresas de forma radical devido às estratégias de transferência dos trabalhadores excedentários para as secções intensivas de mão-de-obra, como é o caso da secção de confecção na empresa A.

(12) O que permite explicar, também, o processo de adaptação dos trabalhadores às transformações tecnológicas, pela passagem das sucessivas gerações de equipamentos têxteis.

sentido de esbater estas fronteiras, onde o planeamento se faz com a colaboração dos chefes de secção e de profissionais altamente qualificados e onde se privilegia a polivalência destes trabalhadores. Esta situação contrasta com a dos operadores que se encontram ainda alheados e ausentes neste processo de abertura à participação organizacional, como iremos ver ao longo desta investigação.

Quanto ao discurso das direcções sobre a necessidade de ter *«profissionais competentes e motivados»* (empresa A) ou a importância de uma *«atitude aberta e disponível para desempenhar um trabalho que não se reduz a fazer só o que está prescrito mas também na capacidade para prever e tomar iniciativas»* (empresa B), ela revela-se cada vez mais na individualização dos fundamentos de remuneração, onde a produtividade e igualmente a qualidade dos produtos, o respeito pelas metas definidas, a responsabilização, etc., são considerados como critérios para definir as remunerações.

Esta evolução dos esquemas de divisão e organização do trabalho tem provocado clivagens entre os que não têm acesso à aprendizagem de novos saberes e os que *«estão sempre a aprender»*. Como veremos nos próximos capítulos esta clivagem estende-se a outras dimensões das qualificações dos trabalhadores, cujas configurações manifestam mais uma vez os efeitos contraditórios dos processos de modernização.

## Qualificações e Processos de Formação de Trajectos Profissionais

A produção de qualificações situa-se entre o subsistema produtivo – com certas opções técnico-organizacionais e uma cultura empresarial dominante – e o subsistema de ensino e formação, onde se definem cadeias de processos de aprendizagem com diferentes lugares e modos de transmissão e aquisição de conhecimentos. Neste capítulo importa analisar esses processos, isto é, os mecanismos de formação, tanto formais como informais, mediante os quais os trabalhadores adquirem os seus conhecimentos.

Os processos de formação de trajectos profissionais permitem-nos caracterizar mais precisamente as qualificações detidas pelos trabalhadores num determinado momento. Os conhecimentos adquiridos no subsistema educativo – saberes gerais, teóricos, práticos/técnicos, culturais – são preferencialmente marcados pela sua natureza formalizada. Os saberes e competências – saber fazer, atitudes, e disposições produtivas (precisão gestual, acuidade e rapidez na detecção de defeitos, etc.), são marcados pela informalidade e adquiridos fundamentalmente no local de trabalho. Na articulação destes saberes, podemos caracterizar as diferentes trajectórias formativas e profissionais dos trabalhadores.

### 1. QUALIFICAÇÕES DETIDAS PELOS TRABALHADORES

#### 1.1. Caracterização das qualificações transportadas

Depois de apresentadas, no capítulo precedente, as qualificações exigidas pelas novas condições de produção nas empresas A e B, impõe-se-nos agora caracterizar as qualificações detidas pelos trabalhadores.

Para iniciarmos a nossa análise é importante conhecermos as que são transportadas no momento da inserção profissional. Ao medirmos as qualificações transportadas, tive-



mos em conta essencialmente o nível de escolaridade detido pelos entrevistados e/ou a experiência profissional adquirida nos empregos anteriores. Os anos de estudo e os anos de experiência profissional passados, em especial no mesmo ramo de actividade, determinam o nível de qualificação individual.

**Quadro 17:** Qualificações transportadas (%)

Níveis	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Escolaridade:</b>								
Baixo (até 4 anos)	–	33	47	72	–	33	18	10
Médio (5 a 12 anos)	33	58	53	28	–	67	82	90
Alto (+ de 12 anos)	67	9	–	–	100	–	–	–
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Experiência profissional:</b>								
Sem experiência	22	33	11	6	–	–	27	20
Com experiência:	78	67	89	94	100	100	73	80
*mesmo ramo	71	100	76	94	100	50	38	75
*diferente ramo	29	–	24	6	–	50	62	25

A indústria têxtil constitui um dos sectores de actividade onde o nível de escolaridade da mão-de-obra é muito baixo, o que tem condicionado a evolução do próprio sector (cf. Capítulo 5). Através da leitura do Quadro 17 é possível não só confirmar esta realidade, como ainda evidenciar uma clivagem entre uma minoria de trabalhadores, com uma escolaridade elevada, constituída pelos quadros – na empresa B, os quadros entrevistados possuem todos mais de 12 anos de escolaridade – e a baixa escolaridade (até 4 anos) generalizada nos restantes grupos socioprofissionais entrevistados.

Mais de 70% dos operadores de máquinas da empresa A possuem apenas a 4ª classe, contra 10% na empresa B. No entanto, devemos ler estes valores à luz das idades médias dos operadores das duas empresas: 36 anos contra 28 anos, respectivamente. Ou seja, como são mais jovens, os trabalhadores da empresa B têm já a frequência do ensino preparatório e mesmo alguns anos do ensino secundário, antes de atingirem a idade mínima legalizada de ingresso no mercado de trabalho.

Quanto aos profissionais mais qualificados e às chefias intermédias da empresa A (constituídas por antigos profissionais qualificados promovidos), a maioria apresenta um nível de escolaridade médio (5 a 12 anos), sendo que os mais velhos seguiram os cursos industriais antigos. A empresa B apresenta, para estes dois grupos de trabalha-

dores, percentagens mais elevadas – 82% e 67%, respectivamente – o que indicia uma relativa importância da formação técnico-profissional.

Somente os quadros (superiores e médios) apresentam à partida um nível de escolaridade alto, o que se compreende pelas exigências postas no momento do recrutamento, em virtude dos cargos a ocupar.

No entanto, o que parece ser mais significativo na definição da qualificação transportada pelos trabalhadores reside na experiência profissional adquirida no mesmo ramo de actividade. Praticamente todos os trabalhadores tiveram outros empregos no sector têxtil e estes revelaram-se fundamentais no acesso ao emprego actual. Apenas os profissionais qualificados da empresa B apresentam valores inferiores no peso da experiência profissional no mesmo ramo de actividade: o sector metalúrgico constituiu, para estes trabalhadores, um importante local de aprendizagem profissional<sup>1</sup>.

Na realidade, a maior ou menor escolaridade é apenas um critério formal/académico, socialmente reconhecido como um valor que *a priori* confere maiores ou menores qualificações profissionais. Mas a utilização deste indicador, isoladamente, induz uma visão restrita e condicionada do nível de qualificação destes trabalhadores (Kóvacs *et al.*, 1990). A experiência profissional constitui assim um outro indicador fundamental e indissociável daquele. Com efeito, tudo se processa como se os trabalhadores colocados no desempenho de um cargo profissional «anulassem» as suas qualificações escolares<sup>2</sup>.

## 1.2. Recrutamento e modalidades de afectação dos trabalhadores

Os conteúdos concretos das funções apresentados pelas entidades empregadoras não são definidos de uma forma unilateral mas condicionados pelas disponibilidades de saberes e competências dos trabalhadores no mercado de trabalho. Assim, os modos de recrutamento e as modalidades de afectação dos trabalhadores praticados pelas empresas, face ao processo de modernização ocorrido, permitem-nos analisar a importância das qualificações detidas.

Para responder às novas necessidades criadas pela crescente sofisticação e complexidade do sistema técnico a empresa pode optar por recrutar no exterior ou por modificar as condições de afectação dos trabalhadores existentes. Como já referimos, a contenção de efectivos e a libertação da mão-de-obra provocada pelos novos automatis-

(1) É importante não esquecer que muitos dos profissionais qualificados são mecânicos, electricistas, serralheiros, o que justifica a importância de outros ramos de actividade na sua aprendizagem profissional que não só o sector têxtil.

(2) Esta afirmação é menos válida para certos postos de trabalho, onde o critério da qualificação escolar é decisivo para a integração do trabalhador. Estamos a referir-nos, concretamente, ao caso dos quadros superiores.

mos têm reduzido as estratégias de recrutamento no exterior, excepto ao nível de quadros e técnicos especializados, relacionados fundamentalmente com as novas áreas estratégicas das empresas.

Em relação aos critérios de recrutamento as empresas privilegiam a experiência profissional, embora também possam recrutar trabalhadores sem experiência, dependendo das exigências das funções a desempenhar. Deste modo, as respostas podem combinar-se de formas variáveis, segundo as funções dos trabalhadores.

As duas empresas consideram como elementos fundamentais na afectação dos operadores às novas máquinas a adaptabilidade e a motivação<sup>3</sup>, embora se refiram, igualmente, à importância do nível de escolaridade.

Em relação à adaptabilidade, esta é medida, em parte, pela idade: *«os jovens estão mais predispostos a aprender do que os mais antigos, que têm muitos vícios»* (d direcção: empresa A) e *«o perfil ideal é o jovem operário de 25 a 30 anos com alguns anos de experiência profissional»* (d direcção: empresa B).

Esta preferência pelos mais jovens pode interpretar-se de diferentes maneiras:

- É natural pensar que os jovens se adaptam mais facilmente às novas situações e sejam menos «conservadores» do que os trabalhadores mais antigos<sup>4</sup>;
- Pode, igualmente, questionar-se (embora seja difícil responder a esta questão) se a formação escolar transportada e a experiência profissional (que implique alguma aprendizagem técnica) vivida pelos jovens não os prepararão melhor para lidarem com os equipamentos informatizados;
- Por fim, é possível estabelecer-se uma relação entre o critério idade e a motivação, num contexto onde os mais jovens tendem a desvalorizar cada vez mais o trabalho manual e a preferir lidar com equipamentos computadorizados.

Mas a motivação que as novas máquinas possa suscitar nos operadores mais jovens depende das possibilidades de aquisição de novos conhecimentos e de uma autonomia suficiente, deixada pelas opções organizacionais mais adequadas. Como sabemos, a aprendizagem estritamente técnica que lhes é exigida, necessitando de poucos dias para aprenderem o funcionamento das máquinas, como veremos no ponto seguinte, insere-os, maioritariamente, na fileira desqualificante. Para os trabalhadores mais antigos, a desqualificação dos seus conhecimentos é notória quando as novas máquinas não dependem mais da sua habilidade e do seu saber tradicionais.

(3) Estes critérios não são, contudo, reconhecidos formalmente como base de atribuição salarial. São, no entanto, fundamentais nas decisões relacionadas com a afectação dos operadores aos postos de trabalho.

(4) O que significa que os mais jovens podem ser mais facilmente moldáveis em função das exigências dos postos de trabalho.

Em relação aos profissionais qualificados e às chefias intermédias, a progressiva formação contínua (cursos de formação profissional) tem permitido a sua afectação, aumentando os conhecimentos (evolução dos conhecimentos profissionais de uma especialidade a outra, como por exemplo, de electricidade para electrónica), ao mesmo tempo que se regista um recrutamento de técnicos e quadros superiores nos domínios da informática, do controlo de qualidade e de *marketing*, etc. Deste modo, estes trabalhadores têm mais condições para ver os seus conhecimentos aumentar, bem como maiores possibilidades de progressão na carreira profissional.

### **1.3. Modalidades de aquisição e transmissão de saberes**

As práticas de recrutamento a que aludimos devem ser articuladas com a concepção dos lugares e dos modos de aprendizagem dos trabalhadores, as práticas de formação profissional, formal e informal, no fundo com o tipo de saberes e competências procurados pelas empresas. Como é que as empresas resolveram os problemas de formação colocados pela modernização e pelas exigências de qualidade?

#### **1.3.1. Lugares e modos de aprendizagem dos trabalhadores**

Como vimos, a experiência profissional constitui um critério fundamental na selecção dos trabalhadores. Ora, esta verificação pode significar duas coisas: a empresa procura esquivar-se como lugar de aprendizagem para os jovens sem qualquer formação, remetendo esse custo para as outras empresas/centros de formação; e, ao mesmo tempo, a empresa apresenta-se como o espaço por excelência na aprendizagem informal das condições do exercício da actividade profissional. Com efeito, as entidades empregadores seleccionam os indivíduos não apenas pelo seu nível de escolaridade mas pelo tipo e grau de competências, baseadas na combinação de diferentes saberes (Rodrigues, 1991: 122). A aprendizagem do contexto cultural das empresas, do tipo de relações e de poder que as caracteriza, da capacidade de adaptação e de motivação para um desempenho em conformidade com as regras vigentes, são condições que tornam específicos não só os postos de trabalho ou as profissões, mas também o sector de actividade.

As trajectórias de aprendizagem dos trabalhadores têxteis revelam a importância do local de trabalho como espaço privilegiado para a aquisição dos seus conhecimentos, inclusive para os trabalhadores que apresentam a sua qualificação fundamentada na exigência de um elevado grau de escolaridade (por exemplo os quadros).

Praticamente todos os operadores revelam que a sua profissão foi aprendida no posto de trabalho actual, ou noutro parecido (muitos dos actuais operadores, em particular da empresa A, tinham trabalhado com máquinas mais antigas), imitando o

**Quadro 18:** Aquisição de conhecimentos e mecanismos de adaptação à mudança (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Aquisição de conhecimentos*:</b>								
Meio familiar	11	–	5	6	25	17	–	–
Local de trabalho	67	92	95	94	100	100	91	100
Ensino escolar	56	42	16	–	100	33	27	–
Formação profissional	78	58	32	–	75	83	45	50
Auto-aprendizagem	22	50	37	39	75	50	54	44
<b>Mecanismos de adaptação à mudança*:</b>								
Aprendizagem no local de trabalho	67	91	93	70	33	80	100	100
Cursos de formação profissional	67	64	53	30	100	80	70	50
Nenhuns	–	–	–	20	–	–	–	–

\* Escolha múltipla

colega mais experiente e/ou através das indicações e ensinamentos da chefia directa. Ao mesmo tempo, a auto-aprendizagem constitui um modo importante de aquisição de conhecimentos: 39% dos operadores da empresa A, contra 44% da empresa B, afirmam que a maior parte dos seus conhecimentos se deve à preocupação de conhecerem, sozinhos, mais e mais sobre a sua função.

Apenas na empresa B, metade dos operadores referem-se aos cursos de formação profissional como modo de adquirir os conhecimentos necessários<sup>5</sup>. Com efeito, nesta empresa foram realizadas algumas acções de formação profissional com uma componente de formação geral e outra de formação técnica, dedicadas aos operadores das novas máquinas (cf. Capítulo 5). Noutros casos, a adaptação fez-se através dos esclarecimentos prestados pelos vendedores dos equipamentos têxteis, que incluíam, nos seus serviços pós-venda, a formação de alguns trabalhadores que se encarregariam, posteriormente, de ensinar os restantes.

Por seu lado, os profissionais qualificados, chefias e quadros, apresentam uma combinação de saberes com diferentes graus de formalização, adquiridos no ensino e/ou

(5) Por um lado, os operadores da empresa A não se referem à formação profissional como modo de aquisição de conhecimentos; por outro lado, não apresentam nenhum mecanismo de adaptação, o que pressupõe a importância da auto-aprendizagem.

nos cursos de formação profissional, com saberes informais adquiridos no local de trabalho ao longo do seu percurso profissional<sup>6</sup>.

Concluindo, a maioria dos entrevistados dos diferentes grupos socioprofissionais salienta o papel decisivo da experiência profissional no desempenho das actuais funções. Corroborando esta evidência, o mecanismo mais utilizado no processo de adaptação às transformações tem sido a aprendizagem no próprio local de trabalho. Esta situação apresenta-se sem excepção, mesmo para os quadros cujos saberes são, em princípio, legitimados por uma formação escolar e/ou profissional. No entanto, a frequência de cursos profissionais destinados à formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra são referidos principalmente pelos quadros, chefias e alguns profissionais qualificados, sendo a sua importância relativa mais consistente na empresa B.

### **1.3.2. Formação informal ou aprendizagem «oculta»?**

A formação informal tem uma importância notória para todos os trabalhadores da empresa, mesmo que possa passar inconsciente, por vezes, pelo seu carácter espontâneo e pontual, em ocasiões quase «ocultas»<sup>7</sup>. Este carácter opaco da formação informal pode constituir uma estratégia empresarial deliberada para evitar os custos da formação formalizada, quando esta implica reconhecimento de novas qualificações e mudança de categorias, com incidências salariais<sup>8</sup>.

Quando se constitui como o único modo de aprendizagem, a formação informal apresenta como principal limite o facto de não capacitar e/ou não permitir o desenvolvimento de conhecimentos teóricos.

As manifestações mais características da formação informal podem ser apresentadas sob forma de uma tipologia (Lope e Artiles, 1993) adaptada às empresas estudadas:

1. Consulta a um ou vários peritos: esta prática de aprendizagem é específica dos operadores e aprendizes: recebem as instruções para a realização de tarefas concretas e, em caso de dúvidas, consultam o trabalhador imediato, geralmente o chefe imediato.

(6) Muitos dos profissionais qualificados e chefias intermédias passaram por empregos ou postos de trabalho anteriores, o que denota a existência de um circuito de aprendizagem e de profissionalização progressivo.

(7) O sentido atribuído à aprendizagem «oculta» tem a ver com o seu não reconhecimento pelas entidades empregadoras para efeitos de promoção salarial, embora sejam utilizadas e mesmo requeridas pelos empregadores quando afectam os trabalhadores a novas funções.

(8) Mesmo ao nível da formação formal, o certificado dos formandos não tem, na maioria das empresas, efeitos em termos de mudanças de categorias (nos balanços sociais por nós consultados, não é referido nenhum caso de reclassificação de trabalhadores em virtude de terem recebido formação profissional). Por outro lado, ainda não se encontram referências explícitas nas reivindicações sindicais quanto à necessidade de formalizar a formação informal: a ritualização dos processos normativos permite construir qualificações certificadas convertíveis em categorias e em objecto de negociação colectiva.

2. Tutoria directa e prática: quando o trabalhador se encontra lado a lado com um profissional qualificado destacado para esse efeito durante algum tempo (entre 15 dias a um mês, em média), para observar as operações que são realizadas pelo colega experiente. Passado algum tempo passa a efectuar as tarefas sob o controlo do colega até ser capaz de as executar sozinho. Esta forma de aprendizagem é a mais frequente quando se recrutam jovens ou quando são transferidos para outras secções.
3. Acompanhamento e observação: esta modalidade consiste em acompanhar e observar os trabalhadores, geralmente pelos colegas de trabalho mais experientes. Familiarizam-se com os modos de trabalhar, as relações de poder, as regras de funcionamento, os tipos de produtos, etc. Em princípio esta modalidade está dependente dos laços de amizade existentes entre os trabalhadores, deixando uma abertura para este tipo de aprendizagem.
4. Trabalhar com um «mestre»: quando os trabalhadores, geralmente aprendizes, estão sob as ordens directas de um chefe intermédio que não só lhes distribui as tarefas a realizar como também os ensina a executá-las. Esta transferência de conhecimentos não está, muitas vezes, isenta de conflitos, dependendo muito da «boa vontade» dos chefes para transmitirem os conhecimentos necessários. Muitos chefes retêm os seus conhecimentos porque o seu poder manifesta-se, precisamente, na possibilidade de exercer um «saber». Compreende-se, então, que à maioria dos operadores não seja facultada a possibilidade de resolverem por si sós pequenas avarias, sem que para isso não tenham de chamar o seu chefe imediato. Esta salvaguarda do «saber» é comum noutros sectores onde os profissionais muito qualificados, baseados no domínio de um ofício, defendiam esse poder e resistiam à transmissão desse saber (Paradeise, 1987; Lima, 1982).
5. Autoformação no posto de trabalho: consiste na própria experimentação do operador frente à máquina, com ou sem ajuda do manual de operações. Trata-se de uma auto-aprendizagem oculta, revelada nas expressões: «*aprendi sozinho a trabalhar com a máquina*» e «*como sou curioso, fui aprendendo pela minha experiência*» (comentários informais de dois operadores da empresa A durante a entrevista). São conhecimentos que os trabalhadores tendem a acumular através do tempo, da experimentação com as máquinas ou instrumentos de trabalho: estes conhecimentos contribuem para a existência da qualificação tácita. Para certos trabalhadores qualificados, técnicos de manutenção e de programação, por exemplo, observa-se a autoformação através da consulta a revistas especializadas, com o objectivo de se actualizarem em relação aos desenvolvimentos técnicos.
6. Reunião de trabalhadores com carácter pontual: embora seja pouco frequente nas empresas estudadas, consiste na reunião de alguns trabalhadores de um determinado sector quando surge algum problema complexo, geralmente impre-

visto, e que deve ser resolvido. Por exemplo, a direcção da empresa A descreveu uma situação em que para se responder a uma encomenda de um cliente muito importante foi necessário reunir os trabalhadores mais experientes da secção dos acabamentos, no sentido de serem encontradas a cor e a ultimação para a peça de tecido, desejadas pelo cliente.

7. Grupos informais: outra modalidade de formação informal que ocorre nos momentos de pausa, descanso, refeições, etc. Nos grupos informais originam-se comentários relativos a problemas técnicos, o que permite um intercâmbio de informação e conhecimentos para resolver dificuldades. A realização de jantares e passeios entre trabalhadores (73% dos trabalhadores da empresa A e 100% dos trabalhadores da empresa B costumam participar nesses iniciativas) institui um importante espaço de socialização, matizado pelas referências ao quotidiano do trabalho.

A aprendizagem informal no local de trabalho tem caracterizado os trajectos dos trabalhadores têxteis mais idosos (tecelão, afinador, estampador, etc.), que apresentam um percurso formativo longo, com a passagem de várias etapas, iniciando-se como aprendizes até se transformarem em profissionais qualificados e, para alguns, em chefes de secção. Mas também para os operadores mais jovens a aprendizagem informal tem sido o principal mecanismo de adaptação às novas máquinas, tendo por base um percurso formativo mais curto, de semanas ou mesmo de alguns dias, sob a orientação do colega mais velho ou do chefe imediato.

A preparação profissional obtida por este tipo de aprendizagem tem permitido o desenvolvimento de saberes e conhecimentos necessários face aos novos equipamentos e exigências de qualidade dos produtos (cf. Quadro 19).

Assim se compreende que a maioria dos entrevistados se considere satisfatoriamente preparado, chegando mesmo alguns a referir que estão muito bem preparados. O processo de adaptação às novas máquinas e exigências de qualidade tem sido baseado nas práticas de formação informal.

**Quadro 19:** «Profissionalmente face aos novos equipamentos tecnológicos e exigências de qualidade dos produtos, considera-se:» (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Muito bem preparado	11	8	32	22	25	17	9	–
Satisfatoriamente preparado	89	92	59	56	75	83	64	60
Mal preparado	–	–	5	11	–	–	18	30
Sem qualquer preparação	–	–	–	11	–	–	9	10



A formação informal ou aprendizagem «oculta» podem não designar unicamente uma aprendizagem de conhecimentos já estabelecidos, mas também uma construção de novos conhecimentos sobre o processo produtivo. O saber fazer que se adquire e se constrói pela experiência prática revela-se simultaneamente como um modo de «fazer» e um verdadeiro «saber».

### ***1.3.3. Carácter selectivo da formação profissional***

A formação informal ou, mais concretamente, a aprendizagem oculta constitui uma das dimensões fundamentais da experiência profissional, caracterizadora dos percursos profissionais e formativos dos trabalhadores. Mas a aprendizagem mais formalizada de saberes – transmitidos através de acções de formação profissional, estruturadas e formalizadas – permite-nos definir (e explicitar) os contornos de alguns desses percursos. Existem, contudo, diferentes possibilidades de aceder a este tipo de formação por parte dos trabalhadores de uma empresa.

Para os quadros, chefias intermédias e profissionais qualificados, as referências à formação são uma presença incontornável no seu percurso profissional: desde cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento, em centros especializados (Universidade do Minho, CITEVE, AIM, etc.), a seminários, congressos e viagens de estudo. São referidos como importantes no processo de aquisição e/ou aprofundamento de conhecimentos vinculados aos objectivos estratégicos da empresa. Os conteúdos formativos mais generalizados nas empresas estudadas dizem respeito ao controlo de qualidade, controlo de produção, planeamento e gestão, dinâmica de grupos e comunicação, estilos de liderança, etc.

A predisposição destes trabalhadores para aumentarem a sua qualificação através de acções de formação é bastante evidente quer na disponibilidade em frequentá-los, quer na atitude adoptada face a este tipo de saberes.

Com efeito, todos os quadros entrevistados nas duas empresas valorizam os cursos profissionais, considerando-os indispensáveis para a contínua adaptação às novas exigências de competitividade. A evolução rápida das novas tecnologias, por um lado, e as exigências mutáveis do consumo, por outro, obrigam a manterem os conhecimentos profissionais sempre actualizados.

A maioria das chefias intermédias (88% na empresa A e 50% na empresa B) e dos profissionais qualificados (60% para as duas empresas) apresenta-se igualmente favorável à frequência de acções de formação profissional. Referem, no entanto, algumas condições consideradas necessárias para a sua frequência. As razões mais invocadas são relativas a questões como o horário, natureza dos cursos e possibilidade de serem certificados<sup>9</sup> e remunerados.

(9) A preocupação com a adequação dos conteúdos das acções de formação profissional bem como a

Estes saberes adquiridos de modo formal e explícito, valorizados pelas entidades empregadoras, não estão, contudo, ao alcance de todos os trabalhadores. A selecção faz-se com base nos méritos acumulados pela experiência profissional e pela natureza das relações hierárquicas<sup>10</sup>.

Em relação aos operadores, a formação profissional não só é considerada como uma forma de adquirir os conhecimentos necessários ao desempenho das suas funções, como também não tem sido utilizada como mecanismo de adaptação às mudanças por parte das empresas – embora na empresa B metade dos operadores tenha feito referência à formação ministrada pela empresa (cf. Quadro 18). Apesar de se terem registado algumas iniciativas de formação profissional, estas assumem ainda um carácter residual e pontual: visaram sobretudo a adaptação ao equipamento.

Contudo, para 40% dos operadores, a atitude face a uma formação no futuro é positiva, embora condicionada a certas condições – na empresa A, 38% dos operadores estão dispostos a frequentar e 68% frequentariam mediante certas condições; na empresa B, 50% frequentariam, 25% não frequentariam e 25% frequentariam dependendo das condições. As condições mais mencionadas têm a ver exclusivamente com a natureza dos cursos e com o horário. Com efeito, o conteúdo da formação deve apresentar uma componente técnica evidente e relacionada com o trabalho a executar<sup>11</sup>, por um lado, e, por outro, as acções de formação deveriam ser incluídas no horário normal de trabalho.

Para os restantes operadores, principalmente para os mais idosos na empresa A e para as mulheres na empresa B, a formação profissional é encarada como desnecessária, na medida em que não faculta a aprendizagem de conhecimentos úteis para as suas funções. As expressões *«já não tenho idade para essas coisas»* e *«esses cursos não nos ensinam nada sobre o nosso trabalho»* (comentários informais de alguns operadores durante a realização das entrevistas) ilustram bem aquela atitude.

## 2. PERCURSO PROFISSIONAL E FORMATIVO: TRAJECTÓRIAS DE APRENDIZAGEM NO E PARA O TRABALHO

Os percursos profissionais e formativos dos trabalhadores resultam da combinação de traços estruturais do subsistema produtivo e do subsistema de ensino e formação com o caminho profissional percorrido pelos trabalhadores. A mobilidade profissional,

respectiva certificação revelam uma atitude crítica e consciente dos efeitos desta formação por parte dos entrevistados.

(10) Onde mais uma vez a natureza do relacionamento entre o subordinado e o superior é condicionadora da possibilidade de ser seleccionado para frequentar acções de formação.

(11) Para os operadores da empresa B, as «queixas» mais frequentes em relação à formação ministrada tiveram a ver com o facto de o curso não ter estado relacionado com o que faziam.

a cada momento, síntese daquela combinação, é acompanhada por transformações nos saberes e competências anteriormente detidas.

Deste modo torna-se patente, pelo que foi dito acima, a existência de dinâmicas diferenciadas nos percursos profissionais dos trabalhadores. Para esta situação contribuem diversos factores, como a formação adquirida – no local de trabalho e/ou no subsistema de ensino-formação –, a idade, o sexo, a natureza do trabalho executado, os comportamentos e atitudes face às novas exigências de produtividade e qualidade. A combinação destes factores traduz fileiras de qualificação marcadas ou pelo contínuo processo de desqualificação ou pela crescente valorização socioprofissional dos trabalhadores.

## 2.1. Família e início de um percurso profissional

Antes de mais, a questão dos percursos profissionais dos trabalhadores no sector têxtil deve ser colocada ao nível da «transmissão hereditária» do ofício (Bertaux, 1978). O predomínio deste tipo de indústria na região do Minho tem estado associado, desde sempre, a um mercado de mão-de-obra adaptada às características específicas deste tipo de indústria.

A maioria dos trabalhadores são originários da região do Minho. Apenas se regista uma origem geográfica diferente para os quadros, que são maioritariamente exteriores à região – 67% na empresa A e 75% na empresa B.

Este facto permite-nos, desde já, fazer uma observação quanto às dificuldades sentidas pelas empresas têxteis desta região em endogeneizar a produção de qualificações mais elevadas e relacionadas com as novas áreas. Além disso, este sector só recentemente despertou para a importância dos trabalhadores de enquadramento, já que o sector tem sido competitivo com base na utilização de mão-de-obra pouco qualificada e de baixos salários.

Este mercado interno disponível de mão-de-obra para o sector têxtil explica-se, em parte, pelo papel decisivo da família na reprodução desta mão-de-obra. A importância da família na decisão de uma profissão é notória na maioria dos nossos entrevistados, em particular para a empresa A, que revela o peso decisivo da profissão dos pais na definição dos seus projectos profissionais.

Em termos globais, quer o pai quer a mãe<sup>12</sup> dos trabalhadores da empresa A foram, ou ainda são, operários têxteis. Para os trabalhadores da empresa B as percentagens

(12) Em relação à profissão das mães, embora a maior parte seja declarada como domésticas, não podemos esquecer a importância do trabalho ao domicílio que desde sempre caracterizou este sector: ocupam-se principalmente das tarefas de acabamentos porque exigem maior intervenção humana. É-nos, no entanto, difícil avaliar a dimensão do trabalho ao domicílio, na medida em que grande parte é clandestino. Segundo o entendimento da União dos Sindicatos de Braga, o fenómeno encontra-se em regressão.

**Quadro 20:** Profissão dos pais dos entrevistados (%)

Profissões	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Pai:</b>								
Operário têxtil	25	55	56	83	-	33	18	30
Operário não têxtil	12	18	6	-	25	33	27	20
Empregado (escrit., banc.)	38	-	28	6	-	17	36	10
Agricultor	-	27	6	11	-	-	-	-
Outros	25	-	4	-	75	17	18	40
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Mãe:</b>								
Operária têxtil	-	50	63	60	-	33	18	-
Empregada (escrit., banc.)	22	-	-	-	-	-	-	-
Agricultor	-	3	5	13	-	-	-	10
Doméstica	56	33	32	20	100	67	82	90
Outros	22	8	-	7	-	-	-	-
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

são mais baixas. O facto da empresa A se encontrar inserida no Vale do Ave, zona caracterizada pela mono-indústria, explica as maiores percentagens na reprodução da profissão dos pais. Por sua vez, a empresa B está situada no concelho de Braga, que apresenta mais alternativas em termos de oferta de trabalho (destaque para a metalurgia), distribuindo-se as profissões dos pais dos trabalhadores por um leque de opções maior.

O condicionamento das opções profissionais é mais evidente ao nível dos operadores, seguido dos profissionais qualificados e das chefias, ao passo que os quadros apresentam valores inferiores face a esse condicionamento. Se associarmos estas informações às principais razões que levaram os trabalhadores a escolher trabalhar nas referidas empresas podemos entender melhor os motivos de inserção profissional<sup>13</sup> (cf. Quadro 21).

(13) As razões mencionadas pelos entrevistados dizem respeito apenas às empresas estudadas. No entanto, tendo em consideração que a maioria já teve outros empregos no mesmo sector têxtil, as principais razões da primeira inserção profissional podem ser «transferidas» para caracterizar a inserção nas actuais empresas.

**Quadro 21:** Principais motivos de inserção nas empresa A e B (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Motivos de inserção*</b>								
Condições económicas	22	25	13	38	25	17	45	50
Reputação da empresa	33	33	32	16	–	33	27	50
1º emprego que apareceu	11	17	21	33	25	33	45	30
Pelos familiares e amigos	33	42	53	33	–	17	27	30
Oportunidade de carreira	33	42	11	11	75	33	27	10

\* Escolha múltipla

Na empresa A a maioria dos entrevistados referiu a importância de familiares e amigos no acesso ao respectivo emprego. Sendo uma empresa de origem familiar – actualmente é uma empresa de grande dimensão –, as práticas de recrutamento sempre privilegiaram os familiares e amigos dos trabalhadores. Por isso, ainda é frequente encontrarem-se famílias completas nesta empresa.

Por um lado, e para os trabalhadores mais antigos, a possibilidade de a empresa fornecer uma carreira profissional pela aprendizagem de um «ofício» exerceu alguma atracção, em particular para as actuais chefias intermédias que, como já dissemos, eram antigos profissionais qualificados. Por outro lado, as condições económicas e o primeiro emprego que apareceu foram as principais razões mencionadas pelos operadores. A reputação da empresa, isto é, a sua imagem no exterior, e a possibilidade de fazer uma carreira profissional, foram os motivos apontados pelos quadros da empresa A, embora tenham referido também a existência de familiares e amigos, o que vem reforçar a ideia atrás apresentada da existência de mecanismos informais no recrutamento.

Na empresa B as razões apontadas pelos operadores e pelos profissionais qualificados derivam fundamentalmente das condições económicas oferecidas pela empresa e pelo facto de ser o primeiro emprego que apareceu. Estes factores são compreensíveis no contexto de uma população relativamente mais jovem (em relação à empresa A). As chefias e os quadros apresentaram como principais razões a oportunidade de fazerem uma carreira e a influência da reputação da empresa.

A escolha da profissão, a maior parte das vezes confundida com o sector<sup>14</sup>, surge-nos assim condicionada pela relação intrincada da família com os têxteis, cujos efeitos são visíveis para os trabalhadores mais antigos. Mas também a restrição em termos

(14) O domínio do sector têxtil em termos de oferta de emprego nesta região explica as poucas alternativas em termos de outras profissões.

de alternativa de emprego contribuiu, e ainda contribui em muito, para a inserção dos trabalhadores nas empresas têxteis.

A reprodução familiar das escolhas profissionais tem assegurado um mercado, uma «bacia de emprego» (Rodrigues e Neves, 1994), suficiente para as empresas têxteis. No entanto, a questão que se pode colocar actualmente é a de saber como é que essa situação evoluirá no futuro. Não só os actuais trabalhadores não valorizam a sua profissão, como não desejariam que os seus filhos se dedicassem a este sector. Mais de 80% dos entrevistados das duas empresas recusaram a hipótese de verem os seus filhos inseridos no sector têxtil. Ao mesmo tempo, a inserção desqualificante dos jovens operadores – quer pelos perfis dos postos de trabalho ocupados, quer pela reduzida aprendizagem e acesso a novos saberes e competências, quer ainda pelo próprio enquadramento do trabalho – tem resultado numa expulsão/desvalorização deste tipo de trabalho, tal como acontece para a generalidade do trabalho industrial em Portugal (Pais, 1987).

## **2.2. Decomposição e/ou recomposição das qualificações: a marca da modernização**

### ***2.2.1. Evolução de algumas categorias profissionais***

Embora tenhamos delimitado temporalmente esta investigação, por razões pragmáticas, podemos apresentar um traçado evolutivo de algumas profissões típicas deste sector. Baseamo-nos, fundamentalmente, no conhecimento da história recente deste sector e nas informações recolhidas junto de informantes privilegiados.

A categoria profissional de tecelão constitui uma das mais antigas e representativas do sector têxtil. Esta profissão era marcada pela complexidade do trabalho e pela aquisição de saberes na própria actividade de trabalho. Geralmente, o tecelão ou teceadeira tinham um longo percurso de aprendizagem e formação, sob a orientação de «mestres». A identidade profissional era forte e socialmente reconhecida.

Actualmente esta imagem do tecelão não se adequa à realidade vigente: não só está social como economicamente desvalorizada<sup>15</sup>. A própria designação está a ser substituída por outra, a de operador de máquinas têxteis. Assim, os trabalhadores, antigos tecelões, dotados de uma forte identidade profissional e enraizamento numa cultura têxtil, são substituídos progressivamente por jovens com um nível de escolaridade mais elevado e que aprendem o «ofício» em pouco tempo. As possibilidades de serem reconvertidos – aprenderem uma outra actividade profissional – ou de «transferibilidade» das suas qualificações (entendida como a possibilidade objectiva que os indivíduos têm para desempenhar outra actividade diferente da anterior, Gallon, 1992) são muito reduzidas, até porque têm em princípio uma idade avançada e um nível de escolaridade

(15) Sobre os valores e representações do trabalho no sector têxtil, ver capítulo seguinte.

muito baixo, para além de os seus saberes não serem mais necessários (logo desvalorizados) com os novos equipamentos.

Deste modo, muitas profissões historicamente ligadas aos têxteis são hoje praticamente obsoletas. Muitas destas categorias foram progressivamente eliminadas pela automatização do processo produtivo, levando à sua substituição por outras categorias, nomeadamente pela designação cada vez mais frequente de «operador de máquinas têxteis», tal como acontece já na empresa B.

Mas, ao mesmo tempo, surgem novas categorias profissionais que assentam sobretudo nas áreas de planeamento, controlo de qualidade, manutenção, etc. Os novos saberes exigidos por estas novas categorias profissionais pressupõem uma formação de base mais elevada, exigindo tendencialmente níveis de escolaridade mais elevados e um percurso profissional realizado tanto nas instituições formativas como no local de trabalho. São profissões que emergem das novas condições de produção e que por isso são muito procuradas por parte das entidades empregadoras. Com efeito, as empresas estão mais interessadas em utilizar os jovens do sexo masculino que frequentaram o ensino secundário e/ou a licenciatura para ocuparem os postos de trabalho qualificados que surgem com a modernização.

**Quadro 22:** Evolução de algumas categorias profissionais

<b>Categorias profissionais</b>	<b>Evolução</b>	<b>Efeitos da automatização</b>
Tecelão Bobinadora Fiandeiro (...)	Profissões típicas do sector têxtil. Os saberes que as definem estão desvalorizados.	Actualmente são obsoletas e foram ultrapassadas pela automatização: incorporação de saberes na própria máquina.
Afinadores, Electricistas/electrónicos, Serralheiros <i>versus</i> Operadores de máquinas têxteis	As secções periféricas de produção têm suscitado o aperfeiçoamento e/ou aquisição de novos saberes por oposição aos operadores que se inserem numa fileira desqualificante.	Dualização: integração dos profissionais de manutenção e exclusão da mão-de-obra directamente produtiva.
Quadros e técnicos: Controlo de qualidade Planeamento e gestão Laboratório e design (...)	As novas condições de competitividade têm deslocado as estratégias para a qualidade, flexibilidade e diversidade, quer dos processos, quer dos produtos. A «mais-valia» humana nestas áreas é uma alavanca fundamental no sucesso das empresas.	Procura e valorização deste tipo de profissionais.

A ideia de que as empresas portuguesas têm sido o lugar mais importante na aquisição de saberes e competências, face às insuficiências do sistema escolar e formativo, foi já avançada por vários investigadores (Kovács *et al.*, 1990; Lopes, 1990, Rodrigues, 1991). Neste trabalho também se corrobora essa ideia de que nas empresas estudadas a produção de qualificações tem sido o resultado da combinação entre os «velhos» e os «novos» saberes exigidos pelas actuais condições de produção.

Nesta lógica de produção de qualificações coexistem princípios oriundos de uma organização científica do trabalho com os equipamentos têxteis mais sofisticados, desencadeando efeitos contraditórios no grau de adaptação e aprendizagem nos actuais processos de modernização tecnológica.

No entanto, a heterogeneidade de situações face à aquisição dos saberes, tal como temos vindo a caracterizar ao longo deste capítulo, permite-nos concluir que nem todos os trabalhadores apresentam as mesmas possibilidades na aquisição de formação qualificante, de aperfeiçoamento ou de reconversão. As situações variam da fragilidade extrema – e mesmo exclusão pelo desemprego – de alguns trabalhadores, como por exemplo as mulheres dos contínuos da fição e ainda os trabalhadores mais idosos e com um baixo nível de escolaridade, à acumulação de privilégios – integração – de quadros, chefias e profissionais qualificados com acesso a acções de formação e com possibilidades de desenvolverem os seus conhecimentos.

Com efeito, a par do grosso dos operários desqualificados que se associam à quase inexistência de fileiras de promoção interna, existia uma «elite operária» muito qualificada, associada a uma carreira profissional com vários níveis, desde o aprendiz ao mestre, que conduzia às profissões mais típicas do sector.

### **2.2.2. Percursos *inter e intra*-empresas: que mobilidade profissional?**

A análise do percurso profissional dos trabalhadores permite-nos compreender o espaço de transformação das qualificações transportadas, ou seja, o impacto da mobilidade profissional na transformação dos saberes e competências dos trabalhadores.

Como sabemos, praticamente todos os trabalhadores se referem à experiência profissional adquirida noutras empresas do mesmo ramo. A importância desta experiência profissional tem caracterizado um circuito dinâmico de aprendizagem, com base em dois vectores interligados: por um lado, no momento de recrutamento, o recurso de profissionais já com a formação profissional necessária para ocupar o posto de trabalho indicia uma estratégia de exteriorização por parte das empresas na criação de condições para a profissionalização; e, por outro lado, a saída de alguns trabalhadores para outras empresas onde tenham mais possibilidade de aprendizagem e possam mudar para outra categoria profissional, associada à promoção.

Este circuito de aprendizagem permite-nos avaliar o alcance da mobilidade profissional no sector têxtil. A quase inexistência de carreiras profissionais organizadas que



definem os patamares da mobilidade interna intra-empresa solidifica as posições dos trabalhadores, isto é, a transferência de categorias profissionais com que os trabalhadores são inicialmente recrutados para outras que dêem acesso a uma aprendizagem de um «ofício» é pouco frequente, ou então muito restrita.

As promoções estão geralmente associadas a processos informais de decisão para a qual contribuem factores como a iniciativa individual e as «amizades» dos chefes. Os enviesamentos provocados por esta situação explicam parte dos conflitos entre os trabalhadores, como também podem explicar a necessidade do trabalhador sair da empresa para outra que lhe ofereça melhores condições de promoção<sup>16</sup>. Alguns dos entrevistados chegaram mesmo a emigrar, voltando, no entanto, a ser reinseridos na actual empresa.

A mobilidade ascensional exprime-se na categoria de chefe intermédio. A maioria das chefias intermédias entrevistadas tiveram o seguinte percurso: por exemplo, entraram como aprendizes, passaram a ajudantes de afinadores, de electricistas ou de tecelões, depois passaram a afinadores electricistas ou tecelões, em seguida, alguns eram promovidos a chefes de equipa, outros a adjunto de chefe de secção, para finalizar em chefe de secção das várias unidades de produção.

Assim, 83% das chefias intermédias da empresa A e 100% da empresa B apresentam os valores mais elevados sobre a mudança de categoria profissional ao longo do seu percurso profissional (cf. Quadro 23). Apenas dois chefes intermédios da empresa A foram recrutados directamente para essa categoria, cuja explicação parece residir no nível de escolaridade apresentado: ambos possuíam um curso técnico, o que contrasta com a maioria das chefias que apresenta um nível de escolaridade muito baixo.

Para o grupo dos profissionais qualificados e dos operadores verifica-se uma diferença significativa entre as duas empresas. Na empresa B, a maioria destes trabalhadores tem mantido a sua categoria, apesar no entanto das práticas de rotação de postos de trabalho, em especial para os operadores. Muitos dos trabalhadores executam

**Quadro 23:** Mobilidade profissional intra-empresa (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Mesma categoria	67	17	37	39	100	–	55	70
Diferente categoria	33	83	63	61	–	100	45	30
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

(16) Alguns entrevistados referiram exemplos de colegas seus que eram muito competentes mas como não «caíram nas graças do chefe» não eram promovidos, levando a que alguns chegassem a despedir-se para trabalharem noutra empresa.

funções diferentes em relação ao que está definido na sua categoria profissional, mantendo-se em termos formais a nomenclatura por razões geralmente salariais. Por outro lado, não podemos esquecer que a antiguidade média destes trabalhadores é baixa.

Pelo contrário, os valores mais elevados que estes dois grupos assumem na empresa A têm de ser relativizados quer pela antiguidade mais elevada quer pela maior frequência na mudança de categoria profissional, sem que represente uma mobilidade vertical. Muitos destes trabalhadores – excepto os profissionais qualificados que seguiram uma aprendizagem do «ofício» sem no entanto chegarem ao nível de chefia – desempenharam funções análogas, com o mesmo nível de qualificação convencional: por exemplo, muitos dos actuais operadores já tiveram outras categorias como caneleiro, laminador, penteador, torcedor, atador de teias, entre outros.

Os quadros apresentam uma mobilidade baixa. Tendo sido recrutados pelos seus saberes adquiridos em instituições de ensino e formação, a possibilidade de progressão profissional no sector têxtil encontra-se muito condicionada pelo desenvolvimento de novas áreas estratégicas nas empresas.

As formas identificadas pelos trabalhadores como mecanismos de ascensão profissional nas duas empresas vão no sentido da valorização da experiência profissional e dos cursos de formação profissional (cf. Quadro 24). Os valores da antiguidade e do bom relacionamento com os chefes assumem posições relativas inferiores. Facto este curioso se pensarmos que as práticas que estão na base das promoções têm tido em conta, fundamentalmente, a antiguidade e, inclusive, o relacionamento «próximo» dos trabalhadores com as chefias. Parece-nos que esta lógica, presente nas práticas instituídas de mobilidade, se opõe aos desejos e às aspirações dos trabalhadores.

**Quadro 24:** Importância das formas identificadas de ascensão profissional (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Ascensão profissional (posições relativas)*</b>								
Antiguidade	22	–	26	33	–	7	9	10
Experiência Profissional	89	100	100	100	100	100	91	90
Habilitações escolares	44	92	89	83	50	67	64	70
Cursos profissionais	100	83	89	89	100	100	100	70
Dedicação à empresa	67	92	84	89	100	100	64	50
Bom relacionamento com os chefes	44	75	42	61	–	67	36	10

\* Escolha múltipla

Permanece ainda como facto imutável, se assim se pode dizer, a importância da antiguidade como forma de ascensão, retirando qualquer espaço de reivindicação por parte dos trabalhadores a outras formas de promoção pelas *performances* individuais, como por exemplo a experiência profissional ou os cursos de formação profissional. Estes, ainda que relevantes como mecanismos de adaptação à mudança, não são reconhecidos como qualificações capazes de alterar as posições dos trabalhadores. A flexibilização das carreiras profissionais, embora desejada, ainda está por realizar.

Mas a mobilidade profissional ultrapassa a questão da aquisição de saberes e competências para ser igualmente entendida como uma dimensão fundamental do processo de categorização dos trabalhadores, situado ao nível das qualificações convencionais com repercussões nas estratégias e representações dos diferentes actores sociais envolvidos, como iremos desenvolver no próximo capítulo.

## Qualificações, Práticas e Representações

Têm sido apresentados nos capítulos precedentes as dimensões que configuram o espaço de qualificação profissional das duas empresas têxteis estudadas: a natureza do trabalho e as qualificações requeridas, por um lado, e, por outro, as qualificações detidas como resultado das diversas trajetórias de aprendizagem (em sentido lato). Associadas aos diferentes níveis de qualificação, as práticas e representações dos entrevistados constituem uma outra dimensão fundamental das qualificações. Como se sabe, a estrutura dos níveis de qualificação exprime, em cada momento, normas e valores que servem de referência na estruturação das relações industriais.

A natureza das relações industriais profissionais específica do sector têxtil permite-nos compreender alguns comportamentos e valores dos trabalhadores no contexto actual de modernização e, ao mesmo tempo, analisar alguns processos de (re)estruturação das identidades socioprofissionais que têm sido desencadeados.

### 1. CAPACIDADE DE AVALIAÇÃO DA «QUALIDADE ORGANIZACIONAL»

Neste ponto, pretendemos analisar a «qualidade organizacional» das empresas estudadas pelos trabalhadores entrevistados: as qualidades que caracterizam as direcções e os chefes, a comunicação e o relacionamento entre os trabalhadores, os principais obstáculos no interior da empresa e as condições físicas de trabalho. Deste modo, pretendemos avaliar a natureza dos conhecimentos detidos sobre aspectos da organização e dos pontos de estrangulamento na mudança organizacional.

#### 1.1. Qualidades projectadas nas direcções e chefes

Para a análise das qualidades da direcção e dos chefes foram apenas consideradas as três mais apontadas pelos diferentes grupos socioprofissionais (cf. Quadro 25).

**Quadro 25:** Qualidades projectadas nas direcções e chefes (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Direcção (posições relativas)*:</b>								
Impor respeito	100	18	53	65	–	20	71	80
Capacidade de comunicação	17	27	21	24	25	40	43	20
Poder criativo	–	27	21	47	–	20	–	20
Bom relacionamento humano	50	73	74	59	50	60	57	60
Prep. técnica e profissional	17	18	11	24	100	20	29	20
Capacidade de liderança	100	82	79	41	100	100	86	60
Inteligência	17	55	32	41	25	40	57	20
Não sabe e/ou não reconhece	33	8	5	6	–	17	36	50
<b>Chefes (posições relativas)*:</b>								
Impor respeito	43	45	26	80	25	50	60	90
Capacidade de comunicação	29	18	32	27	25	83	70	10
Poder criativo	14	36	37	7	50	33	–	10
Bom relacionamento humano	71	73	68	53	75	50	80	70
Prep. técnica e profissional	86	73	47	53	100	67	50	70
Capacidade de liderança	71	45	21	40	25	17	–	–
Inteligência	–	9	11	40	–	–	40	10
Não sabe e/ou não reconhece	22	8	–	17	–	–	9	–

\* Escolha múltipla

Em termos gerais, as qualidades mais apontadas para a direcção centram-se nos itens da «capacidade para impor respeito», «capacidade de liderança» e «bom relacionamento humano». As variações neste grupo de qualidades são pouco significativas pelos diferentes trabalhadores, excepto para os quadros da empresa B, que atribuem uma posição relativa elevada ao item da «preparação técnica e profissional». Também foram referidas a «inteligência» – chefias intermédias da empresa A e B e profissionais qualificados da empresa B – e o «poder criativo» da direcção – operadores da empresa A.

Por outro lado, são significativas as percentagens dos entrevistados que se recusam a apontar qualidades às direcções com a desculpa de a não conhecerem ou, então mais frontalmente, assumindo que as direcções em causa não possuem nenhuma das qualidades previstas no nosso guião, recusando-se a apontar alternativas «mais adequadas».

Esta situação é mais visível na empresa B, em particular para os operadores (50% não sabem ou não reconhecem nenhuma qualidade à direcção) e profissionais qualificados (36%), o que se compreende tendo em conta as recentes mudanças na composição da direcção, com a entrada do actual director. Os trabalhadores resistem à nova direcção, pelo que muitos dos entrevistados fazem uma comparação entre a actual direcção e a antiga. Algumas expressões são elucidativas daquela comparação, como por exemplo «*o antigo patrão era muito mais humano, vinha falar connosco sobre o nosso trabalho*» ou «*(...) antes, o patrão sabia sempre o nome de cada trabalhador e quando vinha à nossa secção tinha sempre uma palavra para nós. Hoje, o actual patrão nem sequer nos dá os bons dias*» ou, ainda, «*o patrão de agora só liga aos engenheiros; nós, os antigos tecelões, nunca somos consultados para nada*» (comentários informais suscitados na resposta às qualidades da direcção durante a entrevista). De realçar ainda, por contraste, a posição dos quadros que entraram recentemente (a antiguidade média é de dois anos) mas que têm uma maior proximidade com esta direcção.

Na empresa A, por sua vez, são precisamente os quadros que manifestaram uma atitude de desconhecimento e/ou reserva face à direcção. O problema que aqui se coloca é de natureza diferente. Com efeito, a empresa A apresenta uma gestão paternalista, baseada nos laços familiares e de amizade (cf. Capítulo 5), pelo que a reserva dos quadros deve ser interpretada à luz da dificuldade de integração num núcleo familiar restrito, com grande concentração de poderes e de funções, típica deste tipo de empresas (Salavisa, 1994: 123).

Quanto às qualidades dos chefes todos os grupos entrevistados apontaram para a importância da «preparação técnica e profissional» e do «bom relacionamento humano» como dimensões fundamentais. A terceira qualidade diz respeito à «capacidade de impor respeito», apontada por todos os grupos, excepto os quadros, que apresentaram, em sua substituição, a «capacidade de liderança», na empresa A, e o «poder criativo», na empresa B. Esta relativa homogeneidade na atribuição das qualidades dos chefes explica-se em grande parte pelo conteúdo das funções das chefias intermédias. Com efeito, são detentores de uma grande experiência profissional, adquirida ao longo da sua permanência na empresa, e têm necessidade de possuir competências relacionais e comunicacionais, o que está em total coerência com as funções que desempenham. A capacidade para impor respeito junto dos trabalhadores representa, igualmente, a autoridade que lhe é conferida e reconhecida, podendo ou não sancionar os comportamentos dos seus subordinados.

As percentagens dos que não reconhecem qualidades aos chefes são inferiores às das direcções, o que se compreende pela maior proximidade dos chefes com os trabalhadores (cf. Quadro 25). Na empresa A os quadros (22%) e os operadores (17%) apresentaram algumas resistências à atribuição de qualidades. Em relação aos quadros, a

relativa autonomia funcional face às chefias intermédias explica, em parte, aquela percentagem. Já, pelo contrário, os operadores, controlados pelas chefias «desabafaram» com expressões muito elucidativas: «*Os encarregados deviam ter formação para mandar em nós*» ou «*ao nosso chefe só interessa analfabetos*» ou, ainda, «*o nosso encarregado tem uma personalidade insuportável*» (comentários informais suscitados na resposta às qualidades da direcção durante a entrevista).

## 1.2. Informação e participação nas decisões do trabalho

Uma estrutura centralizada de autoridade e uma direcção/chefia intermédia com um estilo autoritário oferecem poucas possibilidades a que os subordinados participem nas decisões relacionadas com o seu trabalho. Pelo contrário, uma estrutura descentralizada de autoridade e com um estilo democrático favorece a participação. Concretamente, nas empresas estudadas a presença de uma estrutura centralizada de autoridade condiciona os níveis de informação e participação dos trabalhadores.

**Quadro 26:** Informação existente nas empresas A e B (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Suficiente	22	50	53	28	100	67	64	60
Insuficiente	78	50	47	72	–	33	36	40
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Face à questão: «Os responsáveis informam os seus trabalhadores sobre os principais assuntos da empresa, como, por exemplo, a introdução de novos equipamentos tecnológicos?», as respostas dos entrevistados variam segundo os grupos socioprofissionais e as empresas.

De um modo geral, a informação existente na empresa B é considerada por todos os trabalhadores como suficiente, incluindo os operadores. O facto desta empresa possuir uma comissão de trabalhadores permite uma maior divulgação e informação sobre assuntos relacionados com a actividade da empresa.

Pelo contrário, na empresa A a comunicação é considerada insuficiente para os quadros e operadores, sendo apenas suficiente para a maioria dos chefes e dos profissionais qualificados. Dada a natureza familiar desta empresa a concentração das informações no núcleo familiar restrito responde, mais uma vez, pela dificuldade real de integração dos quadros. Por outro lado, como não existe nenhuma comissão de trabalha-

dores as informações transmitidas para os trabalhadores são filtradas em função dos laços de amizade e de conhecimentos existentes<sup>1</sup>.

Os assuntos não comunicados distribuem-se por uma variedade de itens. Os mais referidos foram: atribuição de promoções e prémios aos trabalhadores, mudanças de postos de trabalho, mudanças nas direcções, legislação laboral, feiras internacionais, realização de cursos profissionais.

Apesar de reconhecerem a ausência de informação, quase todos os entrevistados se referiram ao modo como informalmente acabam por saber o que se passa na empresa. A existência de rumores e boatos, tão frequentes, não são o melhor sistema de informação. A este propósito a deturpação e/ou manipulação da informação têm respondido por alguns comportamentos de medo e reserva: por exemplo, na empresa A, o projecto da automatização completa da fição tem originado alguns rumores de despedimento, suscitando o pânico entre os trabalhadores e, ao mesmo tempo, tem permitido que as chefias intermédias exerçam pressão «psicológica» sobre esses trabalhadores<sup>2</sup>.

Para medirmos a participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas com o seu trabalho, incentivada pelos seus superiores hierárquicos, formulamos a seguinte questão: «O seu responsável imediato pede-lhe opinião quando surge algum problema que envolve o seu trabalho?».

Pela análise do quadro seguinte (cf. Quadro 27) verifica-se que na empresa B a maioria dos grupos socioprofissionais respondem afirmativamente à questão formulada. Nesta situação encontram-se apenas os quadros e as chefias intermédias da empresa A. Tanto os operadores como os profissionais qualificados da empresa A apresentam os valores mais baixos, distribuídos pelas alternativas existentes.

O responsável imediato pode aceitar sempre ou às vezes a opinião sugerida pelo trabalhador, como ainda pode não a ter em consideração nas suas decisões. Apesar de na empresa B ser frequente pedir a opinião aos trabalhadores, a concretização das opiniões sugeridas verifica-se apenas às vezes, tal como demonstram os valores das chefias, profissionais qualificados e operadores. Por sua vez, na empresa A, quando são sugeridas opiniões, estas são em princípio concretizadas para os quadros, chefias e profissionais qualificados ou então, às vezes, para os operadores.

(1) A este propósito foram registadas algumas expressões bem elucidativas: «O meu chefe é meu compadre; quando acontece alguma coisa importante na fábrica eu sei através dele», «quando quero saber alguma coisa, vou directo ao patrão, pois estou nesta empresa desde o tempo do falecido pai» (comentários informais dos entrevistados da empresa A).

(2) Quando realizámos as entrevistas à secção da fição na empresa A os trabalhadores manifestaram alguma desconfiança, receando ser alguma «coisa da direcção» relacionada com os despedimentos de que tinham «ouvido falar». Alguns dos trabalhadores, previamente seleccionados e por nós solicitados, recusaram o pedido, acabando por ser substituídos por outros.



**Quadro 27:** Participação nas decisões relacionadas com o trabalho (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>O responsável pede opinião?</b>								
Sím	56	67	42	33	100	83	73	50
Não	11	8	21	23	–	–	9	30
Às vezes	33	25	37	44	–	17	18	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>É considerada?</b>								
Sím	63	83	53	36	75	50	30	14
Não	–	9	–	14	–	–	–	–
Às vezes	37	8	47	50	25	50	70	86
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Para todos os efeitos o incentivo à participação dos trabalhadores parece ser maior na empresa B do que na empresa A, ainda que os operadores daquela empresa tenham uma percentagem relativa elevada na resposta negativa (30%).

Agora quanto à possibilidade dos trabalhadores apresentarem as suas opiniões podendo ou não discordar com aspectos relacionados com o seu trabalho, somente os quadros e as chefias intermédias da empresa A afirmam que o fazem com qualquer um, designadamente com a direcção. Pelo contrário os profissionais qualificados e os operadores discutem as questões em desacordo apenas com os colegas de trabalho mais próximos (cf. Quadro 28). A dificuldade de relacionamento com as chefias e a restrição de relacionamento com os colegas é mais evidente nestes dois grupos de trabalhadores.

Na empresa B a possibilidade de apresentarem os seus pontos de vista caracteriza a maioria das práticas denunciadas pelos entrevistados, excepto para os operadores, que apresentam uma percentagem inferior (30%). São também os operadores das duas empresas que apresentam uma percentagem significativa, à volta dos 20%, de respostas no item «Não, nunca o faz», o que denuncia alguma passividade e conformismo com a sua situação de trabalho<sup>3</sup>. Embora seja um valor pequeno, 11%, não deixa de ser significativo que ao nível dos quadros da empresa A tenham como prática não discutirem aspectos relacionados com o seu trabalho.

(3) A que não será alheio o facto dos operadores serem constituídos significativamente por mulheres (cf. Quadro 13), evidenciando assim uma maior dificuldade de participação no trabalho.

**Quadro 28:** «Costuma discutir de modo aberto as questões em desacordo?» (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Só com os colegas de trabalho mais próximos	22	25	80	67	-	17	35	20
Com todos os colegas, excluindo a direcção	11	-	5	11	-	33	10	30
Com qualquer um, incluindo a direcção	56	75	5	-	100	50	55	30
Só com a direcção	-	-	5	-	-	-	-	-
Não, nunca o faz	11	-	5	22	-	-	-	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

A participação desejável dos trabalhadores foi aferida pela questão: «Acha que os trabalhadores deviam participar nas decisões importantes relacionadas com o seu trabalho?». As respostas obtidas exprimem um importante consenso. A participação desejável é assumida por todos os entrevistados da empresa B (excepto para um chefe intermédio). A abertura às sugestões apontadas pelos que «conhecem o seu trabalho» permitiria aumentar a motivação, a responsabilidade e qualidade do trabalho a executar. Ao mesmo tempo, «se participassem, seriam menos resistentes às mudanças». Igualmente para os entrevistados da empresa A a maioria concorda com a importância de que se reveste a participação dos trabalhadores. No entanto, nesta empresa é significativa a percentagem dos que recusam essa participação desejável – próximo dos 20%. São essencialmente as chefias intermédias que se revelam cépticas, avançando com as seguintes expressões: «se os trabalhadores pudessem orientar o seu trabalho sozinhos, seria uma confusão», ou ainda: «com os subordinados nem sempre se consegue conversar; é preciso saber mandar!».

Com efeito, na empresa B não só existe uma maior informação generalizada a todos os entrevistados como há um maior incentivo e predisposição para a participação e diálogo. Na empresa A a diferenciação entre os grupos de entrevistados é visível pelo acesso selectivo à informação (em função das categorias dos entrevistados) como pela menor participação de alguns grupos de entrevistados.

### 1.3. Obstáculos ao aumento da produtividade e da qualidade

A percepção dos principais obstáculos por parte dos entrevistados permite-nos aprofundar algumas das dimensões destacadas da qualificação, nomeadamente a ver-

tente organizacional e o envolvimento dos trabalhadores. Como refere Le Boterf, a competitividade industrial não depende apenas da combinação do capital (investimento) e do trabalho; ela pressupõe que estes dois factores sejam mobilizados por «*intermédio da qualidade da organização da empresa*»<sup>4</sup>, ou seja, pelos factores sociorganizacionais (1992: 24).

Como se pode verificar pelo quadro seguinte (cf. Quadro 29) a falta de formação profissional adequada às novas exigências dos postos de trabalho constitui o obstáculo com a posição relativa mais destacada em todos os grupos profissionais das duas empresas. Esta sensibilidade para a necessidade de formação profissional relaciona-se com os novos saberes que são exigidos aos trabalhadores para lidarem não só com equipamentos automatizados mas também com os novos valores de produtividade, como a tendência para a integração das funções de manutenção, controlo de qualidade, etc.

Em seguida, o obstáculo mais referido tem a ver com o baixo nível de comunicação e informação existente nas empresas. Tal como vimos no ponto precedente, este obstáculo assume maiores proporções na empresa A, o que nos permite validar a nossa análise precedente. Mas também na empresa B, ao contrário do que seria de esperar, a

**Quadro 29:** Obstáculos ao aumento da produtividade e da qualidade (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Principais obstáculos</b>								
<b>(posição relativa)*:</b>								
Insuficiência de planeamento e organização	78	60	39	38	75	50	60	44
Falta de formação profissional	68	80	78	75	75	83	80	67
Insuficiência de melhoramentos tecnológicos	11	30	39	31	50	17	40	44
Pouca inovação e qualidade dos produtos	33	30	44	50	–	–	20	–
Desmotivação dos trabalhadores	22	20	39	63	–	50	80	44
Baixo nível de comunicação e informação	78	30	39	88	50	67	50	56

\* Escolha múltipla

(4) Itálico do autor.

maioria dos grupos profissionais destacou a falta de comunicação e informação na empresa. O que significa que apesar da existência da comissão de trabalhadores esta não consegue satisfazer as necessidades de informação sentidas pelos trabalhadores<sup>5</sup>.

A desmotivação generalizada dos trabalhadores é considerada, igualmente, como um obstáculo à produtividade e à qualidade, assumindo maior importância relativa apenas no grupo profissional dos operadores (63%) da empresa A. Já na empresa B este obstáculo é mais visível nas chefias intermédias e nos profissionais qualificados (50% e 88%, respectivamente), embora também tenha alguma expressão nos operadores (44%).

Quanto à necessidade de planeamento e organização, os quadros e as chefias intermédias da empresa A destacaram-no como um obstáculo importante, assim como na empresa B, onde praticamente todos os entrevistados o referiram (o seu valor menos importante é apresentado pelos operadores).

Confrontando a percepção dos obstáculos no interior das empresas com a questão: «O que é que desejaria ver mudado no modo como o trabalho é organizado?», as respostas da maioria dos entrevistados assinalaram as condições físicas (equipamento, instalações) da produção<sup>6</sup>.

Embora as empresas tenham feito alguns esforços no sentido de melhorarem as condições físicas de trabalho, a maioria dos entrevistados refere-se ao carácter aceitável das condições de trabalho. São consideradas insuficientes para alguns entrevistados dos diferentes grupos profissionais, atingindo os valores mais elevados na empresa A, com destaque para 34% dos operadores (cf. Quadro 30).

Através da nossa observação directa às diferentes secções pudemos confirmar que o carácter aceitável referido pelos entrevistados é um eufemismo para descrever condições de trabalho, onde se misturam em doses elevadas o barulho, o pó e o calor. No

**Quadro 30:** Condições de trabalho (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Muito boas	-	8	-	-	-	17	-	-
Boas	44	25	21	22	50	50	36	30
Aceitáveis	44	50	63	44	50	33	55	50
Insuficientes	12	17	16	34	-	-	9	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

(5) Não nos podemos esquecer, por outro lado, da baixa taxa de sindicalização existente.

(6) Apenas para alguns entrevistados não é necessário alterar nada na organização do trabalho.

entanto, a empresa B apresentava melhores condições de trabalho, possuindo não só uma maior limpeza e distribuição espacial das máquinas e produtos, como um sistema de ar condicionado que permitia amenizar o impacto do calor e das poeiras, tão características da indústria têxtil<sup>7</sup>.

Foram igualmente mencionadas outras mudanças desejáveis no modo como o trabalho está organizado, relacionadas com o aumento do profissionalismo dos trabalhadores, que passa pela maior responsabilização, autonomia e cooperação entre colegas, bem como pelo acesso à formação profissional. A definição de competências e responsabilidades das chefias intermédias, com maior predisposição para o diálogo e comunicação, permitiria integrar os diferentes níveis hierárquicos e melhorar o relacionamento humano no interior da empresa.

Com efeito, a consciência da importância do factor humano e da capacidade de gestão e planeamento na produtividade e na qualidade é visível em todos os grupos profissionais, revelados quer pela denúncia dos principais obstáculos quer pelas mudanças desejáveis na organização do trabalho. A lógica restrita de modernização prosseguida pelas entidades empregadoras das duas empresas (cf. Capítulo 5) reflecte-se na percepção pouco significativa dos obstáculos relacionados com a modernização dos equipamentos tecnológicos e com a inovação e qualidade dos produtos. Com efeito, as empresas em estudo têm feito enormes esforços no sentido de eliminar esses obstáculos, embora tal como foi revelado pelos entrevistados a melhoria da dimensão organizacional tenha sido sucessivamente preterida.

A evolução das empresas em estudo não tem conseguido até ao momento combinar a vertente tecnológica com as opções organizacionais mais adequadas (mais qualificantes?), o que nos permite explicar a heterogeneidade de situações, estatutos e privilégios dos diferentes grupos profissionais em função das qualificações exigidas pelos postos de trabalho, das qualificações detidas através do percurso de aprendizagem e, finalmente, das possibilidades desiguais de promoção salarial.

## 2. LÓGICAS DE ACÇÃO E QUALIDADE DAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

### 2.1. Dimensão convencional: base de atribuição de salários

As organizações estruturam os seus postos de trabalho de acordo com as exigências da produção e com os princípios de organização do trabalho. Por sua vez, os postos organizam-se dentro de uma estrutura hierárquica de níveis, a que correspondem salá-

(7) Pertinente é o comentário da direcção da empresa B, a propósito da instalação do ar condicionado, durante a realização da entrevista em profundidade: «*nós instalamos o ar condicionado não para favorecer os trabalhadores mas para que eles possam trabalhar mais*».

rios diferentes. Aos níveis hierárquicos e às categorias salariais correspondem desta forma as categorias de qualificação convencional.

O tipo da estrutura organizativa e os movimentos nas categorias de qualificação dependem das relações de força entre os parceiros sociais. Como sabemos, a atribuição de categorias constitui um processo conflitual, explicável entre outras razões pelas implicações na formação dos salários. Deste modo, o factor salarial surge como o grande obstáculo às negociações colectivas quando se trata de redefinir as categorias profissionais, em particular nas indústrias de mão-de-obra intensiva, como é o caso do sector têxtil. Assim, em muitas situações a classificação do trabalhador na categoria de aprendiz constitui um recurso a uma mão-de-obra barata e fácil de despedir ou, então, e mais frequentemente nas empresas estudadas, a transferência do trabalhador para outra secção, com outras funções, não é acompanhada da respectiva mudança de categoria, quando esta implica um aumento salarial. São estas as possíveis discrepâncias observáveis que podem ser mais ou menos acentuadas conforme os modos de gestão da mão-de-obra<sup>8</sup>.

Com efeito, o conteúdo do CCT para o sector têxtil (que se encontra em vigor desde Março de 1975) serve apenas de referência na determinação dos salários. A definição funcional de categorias, de carreiras e promoções instituídas e do processo de aprendizagem, etc., constantes do conteúdo do contrato colectivo de trabalho, há muito que perderam a sua eficácia. O sistema de relações industriais caracteriza-se, assim, por uma capacidade de adaptação e de inovação muito fraca, cuja rigidez explícita, quer nos conteúdos do CCT quer na especificidade das estruturas sindicais, responde pela clivagem entre a situação real e as correspondentes normas convencionadas<sup>9</sup>.

A exemplificar esta situação, na empresa A não é reconhecida qualquer participação das instituições representativas dos trabalhadores (comissão sindical e/ou comissão de trabalhadores) no processo de modernização. Em relação à empresa B, existe uma comissão de trabalhadores com alguma participação nos processos de consulta e informação sobre a empresa<sup>10</sup>.

As empresas A e B determinam os salários seguindo o estipulado no CCT, apresentando níveis salariais acima do contrato colectivo, embora não seja uma prática generalizada a todos os trabalhadores. Na determinação destes níveis salariais não foram incluídos os prémios existentes nas duas empresas. Embora não seja uma prática con-

(8) No fundo, trata-se do grau de adequação das categorias profissionais das convenções colectivas aos perfis profissionais existentes.

(9) Mais uma vez convém lembrar que em Portugal a monopolização das questões salariais na negociação colectiva se explica em parte pela natureza do movimento sindical (cf. Capítulo 3).

(10) Embora, quando questionados sobre o papel da comissão de trabalhadores na empresa, a maioria dos trabalhadores apresente algum cepticismo e mesmo ironia quando descreve as funções da comissão de trabalhadores com «*só servem para organizarem jantares e passeios*». O delegado por nós entrevistado assumiu igualmente a pouca importância desta instituição, na medida em que são apenas informados dos acontecimentos quando estes já foram decididos, não participando efectivamente dos mesmos.

sensual<sup>11</sup>, a atribuição de prémios, como os de assiduidade, qualidade e produção, representam uma tendência crescente para a individualização do salário segundo as categorias profissionais.

Como podemos verificar no quadro seguinte (cf. Quadro 31), na empresa B os quadros e as chefias intermédias apresentam os níveis salariais mais elevados, seguidos dos profissionais qualificados que se distribuem nas classes de 75 a 150 contos. Os operadores, por sua vez, localizam-se, fundamentalmente, na classe de 50 a 75 contos. Na empresa A verifica-se, curiosamente, a referência ao salário mínimo por todos os grupos de trabalhadores. Mas se não considerarmos a referência ao salário mínimo pelos quadros e chefias intermédias, a maioria está acima do nível salarial mais elevado (acima de 150 contos). Por outro lado, os profissionais qualificados distribuem-se pelas

**Quadro 31:** Níveis salarial e antiguidade (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Nível salarial:</b>								
Salário mínimo	10	31	10	6	–	–	–	–
De 50 a 75 contos	–	–	37	78	–	–	27	90
De 76 a 100 contos	–	–	32	16	–	–	46	10
De 101 a 150 contos	22	8	16	–	50	50	27	–
Mais de 150 contos	68	58	5	–	50	50	–	–
<b>Antiguidade na empresa*:</b>								
Alta	11	50	21	–	–	100	27	40
Média	22	42	53	61	–	–	55	60
Baixa	67	8	26	39	100	–	18	–
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

\* Os dados foram normalizados tendo em conta as idades das organizações: cinco classes com intervalos de 8 e de 4 anos, respectivamente. Posteriormente, as diferentes classes da empresa A e B foram agrupadas em três níveis essenciais: «Baixa» (classes de 0 a 8 anos e 0 a 4 anos); «Média» (classes de 8 até 24 anos e 4 até 12 anos); «Alta» (classes de 24 até 40 anos e 12 até 20 anos).

(11) Existe alguma divergência de opiniões sobre os prémios. Para a entidade patronal não constitui um mecanismo que premeie os mais competentes porque estão a ser pagos mesmo quando os trabalhadores não cumprem os objectivos definidos.

Para alguns trabalhadores os prémios são um meio de criar ambiguidades entre os colegas. «É uma faca de dois gumes: pode dar para torto. Eu penso que não é necessário atribuir um prémio aos trabalhadores para eles trabalharem. Ele está cá para trabalhar e ganhar o seu salário e não para ganhar um prémio» (comentário informal de um quadro da empresa A). «O trabalhador só quer produzir mais, sem prestar atenção à qualidade. A minha sugestão passa não pelos prémios mas pelo aumento do salário base, com uma maior selecção das pessoas» (comentário informal de um chefe intermédio da empresa B).

diferentes classes salariais, incluindo quer o nível salarial mais baixo (salário mínimo) quer o mais elevado (mais de 150 contos).

Podemos, assim, verificar a existência de uma maior diversidade de situações internas nos diferentes grupos de trabalhadores na empresa A, dada a dispersão e clivagem pelos níveis salariais, contrastando com a relativa homogeneidade nos trabalhadores da empresa B, que se concentram apenas em alguns desses níveis salariais.

A atribuição de melhores remunerações parece estar associada a vários factores, reconhecidos e/ou valorizados pelas direcções das empresas consoante as situações. A posse de uma escolaridade elevada, com destaque para os quadros (pelo menos os que detêm um curso superior), determina *a priori* o enquadramento nos níveis salariais mais elevados e onde a antiguidade não se assume como relevante. Porém, a antiguidade transforma-se num critério fundamental para enquadrar as chefias intermédias e os profissionais qualificados cuja longa experiência lhes permite acumular uma remuneração elevada. Ainda em relação aos profissionais qualificados, a importância e a escassez no mercado de trabalho dos seus saberes e competências fazem com que muitos destes trabalhadores sejam procurados pelas empresas, aliciados com bons salários.

Os operadores são os que se encontram numa situação de maior desvalorização salarial devido não só à desvalorização dos seus postos de trabalho e dos seus saberes e competências mas sobretudo devido ao excedente de mão-de-obra que a automatização da produção provocou.

Tal como um «exército de reserva», esta situação tem repercussões na política salarial das empresas que têm privilegiado a manutenção da prática dos salários baixos<sup>12</sup>. Na opinião de um responsável pela União de Sindicatos de Braga a prática dos salários baixos tem sido a principal responsável pela não modernização e reestruturação das indústrias têxteis: «*Se os empresários tivessem de pagar salários mais altos, eles sabiam que tinham de acompanhar a modernização, diariamente, para os pagar*». Por esta razão, muitos dos jovens com o 12º ano de escolaridade recusam vir trabalhar para o sector têxtil: «*A empresa x abriu concurso para operadores de máquinas de tinturaria e apareceram muitos jovens, especialmente jovens que não entraram na universidade; mas quando perguntam qual é o salário – 55 mil escudos –, muitos recusam pois por esse dinheiro podem trabalhar noutros sectores*» (*idem*). Com efeito, os empresários subestimam o nível de escolaridade do trabalhador: «*Há muitos fatos de macaco nas fábricas que podiam andar de bata branca mas a ganhar quase metade. As empresas, embora precisem destes trabalhadores mais escolarizados, não estão dispostas a mexer nos vencimentos*» (*idem*).

A inadequação dos saberes aprendidos no sistema formal de ensino responde pelas estratégias dos empresários que se salvaguardam de atribuir salários mais elevados,

(12) Seguindo de resto a tradição do sector têxtil.



pela necessidade de serem previamente formados pelas empresas para ocuparem um determinado posto de trabalho (o que implica custos).

As trajectórias de qualificação (configuradas na dualização dos trabalhadores) manifestam-se mais uma vez quando a maioria dos operadores recebem salários baixos, enquanto existem grupos de trabalhadores sobre-remunerados, principalmente nas secções periféricas à produção. Assim, não é por acaso que apenas a maioria dos quadros, chefes intermédios e profissionais qualificados considerem o seu salário adequado às suas funções, contra a quase totalidade de operadores que se referem à necessidade de ganharem mais em função das novas exigências dos postos de trabalho. Como se sabe, o aumento da intensidade do ritmo de trabalho permitido com a automatização não foi recompensado por um aumento salarial.

Ao mesmo tempo, a flexibilidade salarial praticada pelas empresas, por vezes à margem das normas convencionais – se um trabalhador não é promovido quando a convenção o exige é porque ele é incompetente – reforça aquela dualização dos trabalhadores. Com efeito, a recompensa faz-se pelo salário e não pela promoção entre categorias ou pelas *performances* individuais (por exemplo, através de cursos profissionais), o que se compreende dada a quase inexistência de carreiras profissionais, como vimos no capítulo precedente, assim como também pelo carácter insuficiente da formação profissional, como factor de legitimação de promoção. Estes, ainda que relevantes como mecanismo de adaptação à mudança, não são reconhecidos como qualificações capazes de alterar as posições dos trabalhadores.

## 2.2. Precarização da qualidade de emprego

As tendências para o carácter colectivo dos trabalhadores pela uniformização dos estatutos sociais e das condições jurídicas, bem como para a efectividade do emprego, têm caracterizado o Direito de Trabalho correspondente ao modelo da «relação salarial fordista»<sup>13</sup> (Santos, 1990: 158). Estes pressupostos ou características definidoras do papel do «Estado Providência»<sup>14</sup> definem o quadro legal imposto após o 25 de Abril de

(13) A característica principal da relação salarial fordista reside no «prolongamento da fase taylorista pela mecanização, por um lado, e a manutenção das normas de consumo graças, em particular, à progressão do salário nominal ao ritmo dos ganhos de produtividade antecipados, por outro» (Boyer, 1984, cit. Santos, 1990: 154). A estabilidade das condições de vida dos trabalhadores assenta no compromisso, ou seja, na aceitação da modernização contra a garantia de que os trabalhadores beneficiarão, no seu nível de vida, dos ganhos de produtividade correspondentes.

(14) O Estado sanciona as principais dimensões da relação salarial pelo equilíbrio dos «custos e benefícios, tanto para os trabalhadores como para os empresários». Assim, «os trabalhadores garantiam a estabilidade dos seus rendimentos e a protecção em situações de emergência, mas em troca eram obrigados a uma dupla renúncia: a renúncia à pretensão de participar não marginalmente no controlo do processo produtivo e a renúncia à luta pela transformação socialista da sociedade. Por sua vez, os empresários obtinham

1974. Mas, face à crise da Economia, arrastando também o Estado Providência nos anos oitenta, os empresários exploraram todos os mecanismos de flexibilização da mão-de-obra disponíveis, como por exemplo os contratos a prazo (entretanto regulamentados), o trabalho temporário, o trabalho a domicílio, os salários em atraso, a subcontratação.

A introdução de novas modalidades de mobilização da força de trabalho e novas formas de organização do processo de produção (flexibilidade e deslocação geográfica dos sectores de produção) tem respondido pela crescente fragmentação e desregulação do colectivo operário.

Assim, a conhecida crise que o sector têxtil atravessa permitiu o desenvolvimento de práticas de heterogeneização da força de trabalho, ocorrendo de forma diferenciada consoante a situação económica das empresas.

Muitas empresas esgotaram todos os meios (formais e informais) de adaptação à crise, como por exemplo o recurso a trabalho temporário quando há mais encomendas, o trabalho na empresa ou no domicílio não declarado, a não renovação dos contratos a termo, os salários em atraso, a supressão dos postos de trabalho pela via da rescisão do contrato, e, mais drasticamente, o encerramento das empresas.

Simultaneamente, nas empresas têxteis com preocupações de modernização e reestruturação, incluindo precisamente as empresas estudadas, verifica-se uma crescente tendência para a precarização do vínculo contratual. A utilização do contrato a termo para os novos recrutamentos, quer sejam simples operadores quer sejam técnicos e quadros – embora ainda não tenha uma grande expressividade nas empresas estudadas –, é ilustrativo da crescente flexibilização da mão-de-obra.

As relações de emprego do sector têxtil manifestam, assim, uma fragilidade da regulação institucional, devido à crescente precaridade de emprego, às relações estabelecidas com as actividades informais e/ou clandestinas e à resistência de muitos empresários em reconhecerem os sindicatos como interlocutores válidos a nível das empresas. Na empresa A, por exemplo, a direcção da mesma recusa qualquer interferência do sindicato, reprimindo a sindicalização e criando obstáculos ao exercício da actividade sindical no seio da empresa<sup>15</sup>.

A opinião do representante da União de Sindicatos de Braga é bastante pertinente quanto às práticas de precarização do emprego: *«Há muitas empresas que estão a libertar mão-de-obra com o objectivo não da reestruturação e modernização das empresas, mas com o objectivo – nós temos inclusive denunciado casos de aproveitamento de dinheiros dispo-*

---

a paz laboral ou, pelo menos, a institucionalização dos conflitos de trabalho, mas para tal tinham que renunciar a uma parte dos lucros, drenada pelos impostos e pelas comparticipações para a segurança social (Santos, 1990: 156).

(15) Alguns entrevistados tiveram receio de se declararem como sindicalizados quando questionados. Houve um entrevistado que referiu explicitamente ter sido castigado pela participação numa greve, não tendo sido por isso promovido. Simultaneamente, durante a realização da entrevista em profundidade à direcção, esta, expressamente, referiu: *«Os sindicatos não são necessários neste empresa!»*.

níveis – de libertar os trabalhadores sob pressão psicológica e repressiva e, ao mesmo tempo, solicitar ao Instituto de Emprego novos trabalhadores. Novos, mas não em idade; são outros trabalhadores. Em alguns casos, solicitam os mesmos. O objectivo qual é? Os trabalhadores, ao fim de 10, 15 ou 20 anos de estarem numa empresa, vão para o fundo de desemprego por repressão para rescindirem os contratos e depois reingressam às empresas, passados um ou dois meses, mas vão contratados a prazo, vão para outras profissões, muitas vezes vão fazer o mesmo que faziam, mas com categorias mais baixas, de aprendizes, estagiários, etc. O objectivo da empresa é transformar esses trabalhadores em trabalhadores precários, apresentando-os ao Instituto de Emprego e à Segurança Social como se fosse criação de postos de trabalho e como tal, esses postos de trabalho são subsidiados».

Quanto à percepção do desemprego pelos entrevistados, a questão formulada: «Como sabe, estamos a passar por uma crise mundial e um dos sintomas mais evidentes é o elevado nível de desemprego, qual é a sua opinião?», permite-nos avaliar qual o impacto desta realidade nas práticas dos diferentes trabalhadores entrevistados (cf. Quadro 32).

**Quadro 32:** Receio do desemprego? (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Sim	44	33	37	56	25	33	45	60
Não	56	67	63	44	75	67	55	40
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

É curioso verificar que a maioria dos entrevistados não receia o desemprego, excepto os operadores das empresas A e B que, justamente, declaram manifestar o receio de serem despedidos: 56% e 60%, respectivamente. Estes valores exprimem, de modo desigual, a relação entre os grupos socioprofissionais e a estabilidade face ao emprego. Não é por acaso que apenas os operadores tenham exprimido o receio de serem despedidos, já que, como vimos ao longo deste trabalho, são estes que vêm o seu saber fazer incorporado nos novos equipamentos têxteis com conseqüente economia de mão-de-obra, ao mesmo tempo que são desvalorizados face ao saber-fazer dos outros grupos socioprofissionais.

Com efeito, a diferenciação dos estatutos dos trabalhadores em termos de estabilidade de emprego, salarial e de qualificação (diferentes possibilidades de inserção nas modalidades de aprendizagem qualificantes)<sup>16</sup>, coloca dificuldades na intervenção do sindicato.

(16) Cf. Capítulo 7.

Também os trabalhadores com idades elevadas e com poucas possibilidades de reconversão – baixo grau de transferibilidade – as mulheres sem especialização e a inexistência de alternativas de emprego na região são factores que agravam a situação de crise do sector pela ausência de medidas adequadas. Segundo o representante do sindicato, *«há uma grande preocupação com os trabalhadores com uma média etária superior aos 45 anos, (...) nós temos consciência que um trabalhador com 45 anos não tem as mesmas aptidões, vontade, filosofia de vida, etc., que permita entrar numa área, por exemplo, da robótica e da informática, como os jovens. (...) Se houvesse um investimento nessas regiões de mono-indústria que permitisse uma diversificação, o sector têxtil ia gerindo a mão-de-obra que tem e com uma formação profissional adequada, qualquer trabalhador se adaptaria à modernização do sector. Por outro lado, há muitos jovens à procura de emprego que se sujeitam a ser trabalhador têxtil e, como tal, com um futuro muito duvidoso e sem qualquer qualificação profissional, na maior parte dos casos devido à precariedade com que são inseridos no sector»* (idem).

Ao mesmo tempo, embora haja um reconhecimento formal dos sindicatos como parceiros sociais, com influência na tomada de decisão na concertação ao nível macro (no Conselho Permanente da Concertação Social e no Conselho Económico e Social), em termos sectorial/regional e a um nível concreto, a intervenção sindical não tem quaisquer efeitos nas decisões. A propósito da OID (Operação Integrada de Desenvolvimento) do Vale do Ave, o representante do sindicato refere: *«Nós fazemos parte da OID mas, infelizmente, a OID foi criada por cima. O próprio organismo não funciona: a atribuição dos subsídios e dos apoios são dados um pouco na clandestinidade e decididos em gabinetes. Muitas vezes, quase em decisões bilaterais e nunca dentro do contexto dos próprios parceiros da OID»*.

A par desta situação, os fenómenos crescentes de desemprego – e consequente quebra do vínculo ao sindicato – e encerramento de empresas, têm dificultado a intervenção dos sindicatos na mobilização quer de acções colectivas de pressão quer no cumprimento do pagamento das indemnizações devidas aos trabalhadores pela falência das empresas. A opinião do sindicato é bem elucidativa: *«Há muitas empresas que estão fechadas há dois anos, têm muitas máquinas, cujo valor comercial não é o mesmo de agora. Muitas delas podiam ser reconvertidas, mas devido à lentidão dos próprios processos e códigos de falência, é difícil defender os interesses dos próprios trabalhadores atingidos»*.

Com efeito, e junto às questões do conteúdo do trabalho, a fragmentação da composição da mão-de-obra deve alertar-nos para a importância da heterogeneidade não só de comportamentos e valores das diferentes categorias profissionais como também para as suas diferentes posições face ao aparelho produtivo.

### 3. TRABALHO, REPRESENTAÇÕES E IDENTIDADES

Ao longo desta investigação temos considerado o trabalho como um contexto específico de aprendizagem sociocultural e como um espaço próprio de socialização, fundando os processos de integração e diferenciação dos actores sociais envolvidos.

A construção de identidades socioprofissionais mobiliza diferentes campos de estruturação do social, com espaços e tempos diversificados, e comportamentos desses actores que alimentam essa dinâmica (Sainsaulieu, 1987; Dubar, 1991, Pinto, 1991a). Apesar da complexidade analítica subsequente, a que nunca será fácil dar resposta satisfatória, os percursos profissionais, os interesses, as aspirações e os valores permitem-nos aproximar das representações e formas de identidade construídas no trabalho.

A questão central que se nos coloca diz respeito à forma como se combinam trabalho, representações e identidades dos actores sociais, tendo em conta, por um lado, os constrangimentos das diversas situações socioprofissionais e, por outro, o modo como os actores respondem a esses constrangimentos, isto é, os valores, atitudes e expectativas que são desenvolvidas e que dão coerência aos modos de ser e de fazer no quotidiano do trabalho. As representações e identidades dos trabalhadores encontram-se condicionados pela estrutura e organização do trabalho e margem de autonomia que o nível de qualificação profissional permite.

#### 3.1. Valores e satisfação no trabalho

O trabalho constitui uma dimensão fundamental na estruturação das relações sociais, mesmo quando a sua centralidade nas sociedades «pós-industriais» pode ser questionada pelo surgimento de outros valores substitutos (Oliveira, 1993).

Se considerarmos que o trabalho pode ser explicado pelo seu valor instrumental, enquanto meio de subsistência e/ou consumo ostentatório (motivações de natureza extrínseca), ou pelo seu valor ético, enquanto acto de criação e fonte de auto-realização (motivações de natureza intrínseca) a sua importância varia consoante os motivos e valores predominantes, presentes nos diferentes grupos socioprofissionais. Associado à diferente valoração do trabalho podemos destacar dois tipos de atitudes: uma atitude assalariada, baseada no valor instrumental do trabalho, e uma atitude humanizante baseada no valor ético do trabalho.

A natureza ambivalente do trabalho permite que este seja, embora por razões diferentes, considerado como importante na vida das pessoas, tal como se verifica no quadro seguinte.

Embora a maioria dos entrevistados das empresas A e B revele que o trabalho é importante na sua vida, é interessante destacar aqueles que afirmam que o trabalho é muito importante na vida deles. Desde logo, quer na empresa A quer na empresa B,

**Quadro 33:** Importância do trabalho na vida (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
É muito importante	33	50	16	11	50	83	18	20
É importante	67	50	79	83	50	17	64	70
É pouco importante	-	-	5	6	-	-	18	10
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

mais de metade das chefias intermédias aponta para uma importância elevada do trabalho, o que se compreende se tivermos em conta o percurso socioprofissional destes trabalhadores. O facto de terem chegado a chefes pressupõe uma mobilidade profissional enraizada numa experiência profissional de muitos anos, onde se formaram aspirações e ambições profissionais.

Na empresa B, também metade dos quadros entrevistados que se encontram no início de uma carreira profissional apresentam o trabalho como muito importante na vida.

Quanto aos que se referem ao trabalho como pouco importante localizam-se apenas, e com pouca expressão, os profissionais qualificados e os operadores das duas empresas.

Este indicador orienta-nos na apreciação dos valores e atitudes dos entrevistados face ao trabalho, com culturas diversificadas de trabalho que podem assumir vários significados. Assim, se analisarmos o grau de satisfação dos entrevistados com o trabalho, como mostram os dados do Quadro 34, referentes à pergunta «Gosta do seu trabalho (no sentido de tarefas concretas)?», combinada com os motivos identificados como os mais importantes para obter satisfação, podemos analisar os principais traços distintivos dos grupos socioprofissionais. Ao mesmo tempo, completamos a nossa análise recorrendo, sempre que considerado útil, a outros factores que influenciam os valores e atitudes face ao trabalho, como sejam: o lugar ocupado na divisão do trabalho, o nível de autoridade, o nível de escolaridade e a idade<sup>17</sup>.

Em primeiro lugar há que destacar o grau de satisfação muito elevado nas chefias intermédias das empresas A e B, correspondendo à elevada importância do trabalho atribuída por este grupo de entrevistados. Se considerarmos os três motivos mais apontados que, justamente, obtêm as posições relativas mais elevadas, podemos destacar para a empresa A os motivos apontados, tais como a possibilidade de «tomar decisões

(17) Ao utilizarmos o conceito de grupo socioprofissional como uma variável explicativa dos diferentes comportamentos e práticas dos entrevistados, pressupomos que ela possa incluir na sua formalização diversos factores como a idade, o sexo, a antiguidade, o nível de escolaridade, etc., tal como tivemos oportunidade de apresentar quando definimos as principais características das nossas amostras.

**Quadro 34:** Satisfação no trabalho (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
<b>Gosta do seu trabalho?</b>								
Muito	56	83	21	22	25	83	18	–
Gosto	33	17	32	50	75	17	55	60
Habituuou-se	11	–	42	17	–	–	27	30
Pouco	–	–	–	11	–	–	–	10
Nada	–	–	5	–	–	–	–	–
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Motivos de satisfação</b>								
<b>(posições relativas)*:</b>								
Tomar decisões sobre o trabalho	56	83	32	39	50	17	45	10
Boas condições de remuneração	67	42	74	67	25	83	73	80
Adquirir formação qualificante	44	50	58	44	50	83	45	30
Liberdade de organizar o tempo e o seu trabalho	67	83	53	39	75	83	55	60
Não assumir responsabilidades	11	17	32	33	–	–	–	10
Mudar de tarefas durante o dia	11	–	37	28	25	–	18	40
Ascender na carreira	44	25	16	39	75	33	64	70

\* Escolha múltipla

sobre o trabalho», a «liberdade de organizar o tempo e o trabalho» e a possibilidade de «adquirir uma formação qualificante», enquanto para a empresa B as preferências coincidem (assumindo a mesma posição relativa) com a possibilidade de obter «boas condições de remuneração», «adquirir uma formação qualificante» e «liberdade de organizar o tempo e o trabalho».

O facto de ocupar uma posição de chefia numa empresa têxtil significa, como dissemos no capítulo precedente, o topo da exígua carreira profissional. Para as chefias intermédias o trabalho é uma fonte de auto-realização profissional, proporcionado pela natureza do próprio trabalho desempenhado. Com uma grande autonomia, responsabi-

lidade e participação nas decisões relacionadas com o processo de trabalho e, ao mesmo tempo, dotados de um nível de autoridade elevado, as chefias intermédias, com uma antiguidade elevada, manifestam uma grande satisfação e identificação com o trabalho. E quando confrontados com a questão (formulada para todos os grupos socio-profissionais): «Gostaria de ter um trabalho diferente do actual?», a maioria das chefias (58% e 67%, empresa A e B, respectivamente) responde negativamente, o que permite consolidar aquela hipótese.

Em segundo lugar, os quadros entrevistados das empresas A e B apresentam igualmente um grau de satisfação considerável, como nos é possível verificar no Quadro 34: 56% dos quadros da empresa A afirmam que gostam muito da sua profissão e 75% dos quadros da empresa B dizem gostar da sua profissão. Os valores dominantes que contribuem para a satisfação no trabalho aproximam-se dos apontados pelas chefias, o que nos permite afirmar que o trabalho é, também, uma fonte de auto-realização profissional para os quadros. Ao contrário, no caso das chefias os factores que influenciam esta motivação intrínseca não resultam apenas do percurso profissional longo, até porque os quadros apresentam uma antiguidade baixa nas empresas estudadas, mas, fundamentalmente, do lugar ocupado na organização, do nível de escolaridade e da idade.

A preferência por um trabalho criativo, com liberdade para organizar o tempo e o trabalho e possibilidade de tomar decisões, explica-se em parte pela natureza do trabalho executado pelos quadros (autónomo, variado, intelectual, etc.). Em termos de expectativas socioprofissionais é possível definir uma ambição profissional, explicada a partir do nível de escolaridade e da idade dos entrevistados. Esta ambição profissional, particularmente visível no quadros da empresa B, associa-se à importância atribuída à possibilidade de ascensão na carreira (75%). Este aspecto deve ser compreendido, ainda, à luz do factor idade média, o que significa também que se encontram no início da sua carreira profissional (ao contrário das chefias que representam precisamente o topo de uma carreira profissional).

É neste contexto que se compreende que os quadros da empresa B, apesar de gostarem do actual trabalho, quando questionados sobre se «Gostaria de ter um trabalho diferente do actual?», 75% dos entrevistados tenham respondido afirmativamente. Apontam como áreas alternativas, onde gostariam de exercer outra actividade, por exemplo informática, mecânica, *marketing*<sup>18</sup>. As principais expectativas frente a um novo emprego definem-se pela referência, em primeiro lugar, do trabalho interessante em si mesmo, seguida da valorização pessoal e de ser bem pago<sup>19</sup>.

(18) Os quadros entrevistados da empresa B têm uma licenciatura superior na área da engenharia têxtil (Universidade do Minho), estando actualmente enquadrados no planeamento, excepto um que se encontra na fição.

(19) O salário constitui um aspecto fundamental da valorização dos empregos por parte dos quadros, já que mesmo recebendo bem, comparativamente aos outros trabalhadores da empresa, não nos podemos esquecer de que o sector têxtil é um dos sectores onde se praticam os salários mais baixos da indústria portuguesa.



Confrontando o trabalho desejado com o actualmente exercido somos levados a concluir que o grau de satisfação dos quadros da empresa B com o trabalho é menor do que a satisfação manifestada pelos quadros da empresa A. Parece-nos, contudo, que esta diferença deve ser relativizada em função das idades respectivas e da antiguidade na empresa que, para todos os efeitos, condiciona a formulação de expectativas socio-profissionais futuras.

Em terceiro lugar, os profissionais qualificados entrevistados manifestam um grau de satisfação variável consoante a empresa em causa. Assim, na empresa A, o valor mais alto ronda os 42% e localiza-se no item «habitou-se» (e 32% para o item «gosto»), contra 55% localizado no «gosto», na empresa B. Apesar de um grau de satisfação inferior quando comparado com os grupos socioprofissionais precedentes, explicável pela predominância do motivo económico como condição para obter satisfação no trabalho, estão presentes outros motivos indiciadores da importância da auto-realização profissional, como sejam a «liberdade de organizar o tempo e o trabalho», «adquirir uma formação qualificante» e possibilidade de «ascender na carreira». A identificação com o trabalho passa pelas condições concretas do seu exercício, onde a aprendizagem e a ascensão profissional são factores importantes de satisfação. Não podemos esquecer que este grupo de entrevistados apresenta uma qualificação baseada no saber fazer adquirida pela experiência acumulada e pela formação de natureza mais formal.

Quando confrontados com a questão de saber se gostavam de ter um trabalho diferente, 68% e 82% dos entrevistados das empresas A e B, respectivamente, apresentam alternativas que abrangem um leque amplo e diversificado de opções. A título de exemplo foram referidas as profissões de engenheiro mecânico e electrónico, informático, gestor, empregado de escritório, médico, contabilista, etc.

A profissão desejada indica-nos o grau de ambições profissionais latentes. É importante referir que muitas das preferências por outros trabalhos estão, de alguma forma, relacionadas com a área de trabalho que desempenham actualmente. Com efeito, as principais expectativas face a outro trabalho distribuem-se da seguinte forma: em primeiro lugar, um trabalho bem pago; em segundo, um trabalho relacionado com a área de trabalho actual; e, finalmente, um trabalho interessante em si mesmo. O destaque do motivo económico, típico de uma atitude assalariada face ao trabalho, é relevante se tivermos em conta que a maioria dos profissionais qualificados se localiza na classe dos 76 a 100 contos, fruto, no entanto, de uma longa trajectória profissional, medida pela antiguidade na empresa.

As alternativas apontadas sugerem, de um modo geral, uma valorização do nível de escolaridade, enquanto factor de discriminação salarial e de prestígio social. Mais uma vez, é-nos possível confirmar esta análise recorrendo a alguns comentários informais de profissionais qualificados durante a nossa entrevista: *«Eu sou afinador, apenas posuo a quarta classe, mas se tivesse tirado um curso na escola técnica, recebia muito*

*mais», ou «sei tanto como os engenheiros que entraram para a empresa, aliás muitas vezes eles dizem-me que aprendem muito comigo, mas lá está, quem recebe mais e é tratado por senhor engenheiro, são eles e não eu», ou ainda, «deixei de estudar para vir trabalhar, mas se tivesse seguido os meus estudos, quem sabe, não seria hoje também um engenheiro?».*

Finalmente, importa conhecermos os principais valores e atitudes dos operadores entrevistados face ao trabalho.

Devemos recordar que o facto de o trabalho do operário industrial se apresentar fragmentado e alheado em relação à participação e decisão faz com que a maior parte dos trabalhadores considere o trabalho como um meio de ganhar dinheiro e uma rotina quotidiana pouco satisfatória. Ao contrário do sistema artesanal, típico da fase A, descrita por Touraine (1955), onde precisamente o trabalho era uma fonte de auto-realização profissional e de identificação, baseado numa relação estreita entre o trabalhador e a sua obra, entre a concepção e a execução, o trabalho industrial, o «trabalho em migalhas» (Friedmann, 1981) leva à perda da criatividade, responsabilidade e compreensão do conjunto do processo produtivo. Nestas condições, o trabalhador parcelar apresenta uma satisfação e ambições profissionais traduzidas na habituação, conformismo e passividade.

Os operadores atribuem uma importância ao trabalho baseado na atitude típica do assalariado, ou seja, o bom trabalho é aquele que é bem pago. Por isso, os operadores dizem gostar do seu trabalho: 50% e 60%, empresas A e B, respectivamente.

Mas curiosamente, se compararmos os principais motivos de satisfação no trabalho indicados pelos operadores das duas empresas, verificamos uma diferença significativa entre ambos. Assim, na empresa A, apenas as «boas condições de remuneração» assumem a posição relativa mais elevada, destacando-se dos outros itens que se distribuem pelos outros de forma muito próxima. Pelo contrário, na empresa B, os operadores, apesar de destacarem, também em primeiro lugar, as «boas condições de remuneração», salientam igualmente a possibilidade de «ascensão na carreira» e a «liberdade de organizar o tempo e o trabalho». Parece, com efeito, que para além de uma atitude assalariada, típica dos operadores, e não só, se conjuga uma atitude humanizante face ao trabalho, em particular para os operadores da empresa B.

Tal como os profissionais qualificados, quando confrontada com a questão sobre se gostariam de ter um trabalho diferente do actual a maioria dos operadores (68% e 80%, empresas A e B, respectivamente) manifestou o desejo de ter um outro trabalho. As escolhas são muito diversificadas, sendo, no entanto, interessante referir algumas, como por exemplo afinador, electricista, mecânico, empregado de escritório, profissional de futebol, etc. É interessante verificar que as opções dos operadores por outras profissões se situam ao nível daquilo que designamos por «ofício», isto é, por profissões relacionadas com o sector têxtil, dotadas de um saber fazer específico e reconhecido socialmente.

A ideia de que os profissionais qualificados têm uma maior autonomia, liberdade e domínio sobre o próprio trabalho funciona como uma referência fundamental na definição de projectos socioprofissionais para os operadores. Estão, igualmente, condicionados à partida por factores como o lugar ocupado na divisão do trabalho, o nível de escolaridade muito baixo e a idade (particularmente para os operadores da empresa A). Assim, as expectativas socioprofissionais confirmam a predominância do valor económico atribuído ao trabalho, ainda que associado à ideia de um trabalho interessante em si mesmo e relacionado com a sua área de trabalho.

Os valores e atitudes predominantes face ao trabalho, tal como acabamos de os descrever, permitem-nos compreender melhor as identidades forjadas pelos trabalhadores no quotidiano do trabalho.

### 3.2. Identidades de exclusão ou de integração socioprofissional

Como vimos, há uma certa coexistência dos valores éticos e instrumentais (em particular económicos) presentes nos entrevistados quando confrontados com a importância do trabalho, embora o domínio de um sobre o outro seja diferente consoante os grupos socioprofissionais. As ambições e expectativas socioprofissionais são assim moldadas em função desses valores.

Como sabemos, a empresa e concretamente as situações de trabalho delimitam um espaço e um tempo de socialização e aprendizagem cultural específicos que se vêm reflectir na estruturação/desestruturação das identidades dos grupos socioprofissionais. Os modelos técnico-organizacionais definidores das situações de trabalho – constituídos pela tecnologia, divisão e organização do trabalho, combinados com desiguais relações de poder, incluindo a hierarquia de saberes, disposições e valores para os quais apelam – circunscrevem as práticas quotidianas entre os trabalhadores, com implicações nos seus modelos de orientação e de acção face a uma dada realidade. Os processos resultantes desta engrenagem não têm resultados unívocos no plano da construção de identidade, na medida em que estes constrangimentos técnico-organizacionais não se impõe independentemente das trajectórias socioprofissionais e do conjunto de «habitus» e projectos definidos no e em função do trabalho.

Neste sentido, adjacente aos processos de aprendizagem, «existe sempre a construção diferenciada de relações ideológicas com o trabalho e com as profissões e é por elas que passam em grande medida a capacidade de adaptação aos postos, as propensões à reciclagem e reconversão profissionais, à sindicalização, ao protesto e à greve, o grau de conformismo face às injunções do organigrama e mesmo o modo de inserção concreta dos indivíduos nas redes de interacção e de sociabilidade no emprego» (Pinto, 1991a: 222).

Deste modo, a abordagem das formas de identidade construídas no trabalho envolve

um conjunto de referências que transcendem este espaço, o que obriga a uma complexidade analítica a que será difícil dar resposta. As observações e as interrogações formuladas a este propósito, nesta investigação, enquadram-se, no entanto, nos limites da definição dos nossos objectivos.

Perante a questão: «Supondo que no futuro esta empresa pretenda implementar medidas de reestruturação muito importantes, indique se apoiaria as seguintes medidas», podemos verificar as respectivas posições dos grupos socioprofissionais (cf. Quadro 35).

O apoio generalizado de todos os entrevistados à realização de reconversões profissionais ilustra bem a importância que a qualificação assume para os trabalhadores. A possibilidade de reverter as antigas qualificações em qualificações adequadas às novas condições de produção constitui a grande reivindicação por parte dos trabalhadores com mais de 40 anos que vêm, desse modo, garantida a segurança no emprego. Mas também os que se encontram no início da carreira profissional consideram a qualificação profissional como um factor fundamental, que permite assegurar o seu futuro profissional.

Embora estejam em prática alguns prémios nas empresas estudadas, eles não são atribuídos, ainda, na base do profissionalismo dos trabalhadores. Até porque a avaliação do desempenho que é realizada não se baseia no profissionalismo dos trabalhadores. Existem avaliações subjectivas, realizadas pelas chefias intermédias ou, então, a determinação automática da produtividade dos trabalhadores. Para os quadros e chefias, a referência ao cumprimento dos objectivos definidos pela direcção constitui o padrão de referência para a avaliação do seu desempenho. Ora, apesar da falibilidade dos indicadores utilizados, que têm demonstrado dificuldade em medir o contributo

**Quadro 35:** Apoio a medidas de reestruturação\* (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Diminuição de postos de trabalho	56	42	11	22	100	-	-	-
Realização de reconversões	100	100	100	100	100	100	100	100
Prémios individuais	56	92	84	83	75	67	73	50
Reformas antecipadas	78	92	89	100	25	100	91	80
Diminuição do horário de trabalho	56	100	95	100	75	67	100	100
Flexibilização das leis laborais	44	75	37	44	50	50	45	20

\* Escolha múltipla. Foram apenas tratadas as respostas positivas aos diferentes itens.

profissional individual na qualidade e produtividade, a atribuição de prémios individuais é aceite por todos os grupos socioprofissionais, apesar de os prémios não constituírem um assunto consensual.

Quanto às medidas de flexibilização da mão-de-obra regista-se uma grande abertura a algumas modalidades consagradas, como a diminuição do horário de trabalho<sup>20</sup> e a realização de reformas antecipadas. Já quanto à flexibilidade das leis laborais e a diminuição de postos de trabalho, estas medidas assumem posições relativamente inferiores. Apenas para os quadros e chefias intermédias as posições relativas estão acima dos 50% (sendo 100% para os quadros da empresa B), pelo que se relaciona com a maior estabilidade no emprego e consciência da importância das suas qualificações profissionais.

Confrontando estes dados com a posição a ocupar projectada para o futuro, concretamente nas empresas em causa, é esmagadora a maioria dos quadros que desejam transformar-se, no futuro, em profissionais muito qualificados (100% e 75%, empresas A e B, respectivamente), seguidos dos profissionais qualificados e dos operadores. Pelo contrário, as chefias intermédias assumem claramente que não lhes interessa mudar de posição. O único item com importância para as chefias constitui exactamente a vontade de se transformarem em profissionais muito qualificados (cf. Quadro 36).

**Quadro 36:** «Pensando no seu futuro na empresa, o que lhe interessaria mais?» (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Profissional muito qualificado	100	55	47	56	75	33	64	70
Chefe intermédio	-	-	5	27	-	-	9	10
Técnico	-	-	37	11	25	-	18	-
Não lhe interessa mudar	-	45	11	6	-	67	9	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Podemos dizer que a atracção pela expressão «profissional muito qualificado» é patente não só nos discursos das direcções de empresa como também se apresenta enraizado nas expectativas profissionais futuras dos diferentes entrevistados. Esta objectivação da qualificação pelas práticas sociais dos trabalhadores transforma-a numa dimensão fundamental das identidades socioprofissionais, delimitando ao mesmo tempo possibilidades e limites.

(20) De resto uma das principais razões para a greve convocada pela USB, durante Junho de 1995, cujo caderno reivindicativo passa precisamente pela semana de 40 horas

Assim, se cruzarmos estas projecções idealizadas para o futuro com uma outra, como seja a possibilidade de optarem por ficar ou sair da empresa, verificamos que os quadros e os operadores de ambas as empresas, incluindo os profissionais qualificados da empresa B, manifestam vontade de sair, contra a permanência na empresa das chefias e profissionais qualificados (cf. Quadro 37).

**Quadro 37:** «Se tivesse oportunidade de trabalhar por conta própria, ganhando sensivelmente o mesmo que ganha aqui, o que faria?» (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Ficava na empresa	33	75	58	39	–	83	45	30
Saía da empresa	67	25	42	61	100	17	55	70
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

As principais razões apontadas permitem-nos compreender em que medida os extremos dos grupos socioprofissionais considerados se aproximam nesta questão.

O facto de no sector têxtil predominar uma mentalidade empresarial ainda pouco flexível e inovadora, em particular nas empresas em causa, condiciona em parte o exercício pleno das funções dos quadros. Assim, as principais «queixas» deste grupo entrevistado reporta-se à necessidade de mais liberdade e autonomia no trabalho, associada a uma maior expansão das suas capacidades e desejos profissionais e flexibilidade horária. Algumas respostas são bastante pertinentes a este nível: «*Ao trabalhar por conta própria, teria mais autonomia e liberdade e organizaria o meu tempo em função do meu ritmo de trabalho*» (quadro, empresa A); ou «*trabalhar por conta própria é um risco, mas estar aqui também é um risco, por isso, optaria por empreender uma actividade liberal, sem constrangimentos baseados nas ordens da direcção, que temos de executar mesmo considerando por vezes erradas*» (quadro, empresa B). Também os profissionais qualificados, em particular da empresa B, apresentam como principais razões da sua opção a liberdade e autonomia na execução do seu trabalho.

Quanto aos operadores, as referências ao salário são explícitas para definirem a sua opção quanto a trabalharem por conta própria. A ideia base é que ao trabalharem por conta própria poderiam sempre aumentar o seu salário, pelo aumento do número de horas de trabalho e pelo aumento do empenho profissional. As explicações fornecidas pelos próprios operadores são um bom exemplo do que acabamos de dizer: «*Se trabalhasse para mim, trabalharia mais horas e ganharia muito mais do que ganho aqui*» (operador: empresa A), ou «*trabalharia com mais gosto*» (operador: empresa A), ou ainda «*mesmo para ganhar o mesmo que ganho aqui, prefiro trabalhar só para mim sem estar a mando de ninguém*» (operador: empresa B).

As razões contrárias que sustentam o discurso dos que preferem permanecer na empresa são elaboradas em torno da «estabilidade», «não responsabilidade» e «não arriscar» a situação presente.

Quando confrontados com a questão: «Já fez alguma coisa para garantir o seu futuro fora da empresa?», as respostas obtidas permitem avaliar o potencial concreto da definição de projectos profissionais futuros. Praticamente, mais de metade dos entrevistados da empresa A considera que a sua experiência profissional e os conhecimentos pessoais de outros empresários do sector têxtil lhes permite garantir o seu futuro fora da empresa, encontrando outros empregos na mesma área. Pelo contrário, na empresa B, todos os entrevistados afirmam estar dependentes do actual emprego, não tendo feito nada para garantir o seu futuro fora da empresa.

Estes modelos de orientação e de acção, idealizados face a uma realidade no futuro, estão associados a processos de «identificação» e «identização» (Pinto, 1991a: 218) entre os diversos entrevistados. Trata-se, no fundo, de processos de integração e, necessariamente, de exclusão dos trabalhadores em determinados conjuntos mais vastos de referência e/ou pertença<sup>21</sup>, ao mesmo tempo que os trabalhadores tendem a autonomizar-se e a diferenciar-se socialmente, privilegiando relações e afastando outras no seu interior, impondo fronteiras ou distâncias mais ou menos rígidas.

A imagem do trabalhador têxtil constitui um dos elementos estruturadores das identidades socioprofissionais nestas empresas. A evolução das diversas categorias profissionais (cf. Capítulo 7), directamente relacionadas com as actividades têxteis, ao mesmo tempo que surgem outros saber fazer, com denominações diferentes, ou mesmo outras profissões relacionadas com os novos equipamentos e exigências de qualidade e flexibilidade, provocam alterações na própria imagem do trabalhador têxtil, tal como tradicionalmente era concebida. Por outro lado, a já aludida confusão entre profissão e sector apresenta-se cada vez mais esbatida pelo surgimento de várias novas áreas, implicando saberes diversos, como por exemplo: informática, química, gestão e planeamento, *marketing* e *design*, etc.

A erosão desta imagem deve-se, entre outros factores, à desvalorização salarial e social a que esteve e está sujeita. Por sua vez, a não reprodução do saber fazer de certas profissões emblemáticas desta indústria (como por exemplo, a do tecelão) tem respondido pelos fenómenos de repulsão sobre os mais jovens que procuram outros empregos fora do sector têxtil. A necessidade de novos saberes, adquiridos em contextos de aprendizagem exteriores à empresa, como seja nas universidades, institutos politécnicos e centros de formação profissional, tem acentuado a clivagem entre estes e aqueles trabalhadores que apenas passam pela empresa.

(21) A teoria dos grupos de referência de Merton permite-nos compreender a multiplicidade de referências identitárias associadas a uma diversidade de grupos de referência a que os actores podem ou não aludir na sua vida quotidiana. Para o desenvolvimento desta perspectiva teórica, cf. Merton (1970).

Através da leitura do quadro seguinte (cf. Quadro 38), é interessante notar que a maioria dos entrevistados assume que, actualmente, o trabalhador têxtil não tem condições para sentir orgulho do seu trabalho. Como motivos de justificação desta posição temos os baixos salários praticados e as condições físicas de trabalho. Por outro lado, a crise que o sector atravessa não permite projectar um futuro profissional com segurança e desenvolvimento profissional.

**Quadro 38:** «Hoje em dia, pensa que o trabalhador têxtil tem condições para se sentir orgulhoso do seu trabalho?» (%)

	Empresa A				Empresa B			
	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.	Quadros	Chef. inter.	Prof. qualif	Operad.
Sim	33	25	37	39	25	50	55	70
Não	56	58	58	61	75	33	45	30
Não sei	11	17	5	–	–	17	–	–
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Todos os grupos na empresa B, excepto os quadros, afirmam que o trabalhador têxtil tem condições para se sentir orgulhoso do seu trabalho. Os argumentos mais utilizados localizam-se em torno da segurança que a empresa dá aos seus trabalhadores, para além da manifestação do «gosto» pela profissão em causa. Já, pelo contrário, os quadros apresentam razões salariais e a crise do sector para justificar a sua opinião.

Em função do exposto, a configuração do «futuro» profissional dos diferentes grupos de trabalhadores apresenta alguns dilemas centrados na crescente integração socioprofissional de certos trabalhadores – quadros e profissionais qualificados nas secções periféricas à produção, bem como as chefias intermédias – detentores de «novas» e valorizadas qualificações, ou na exclusão de outros, pela desvalorização e/ou «envelhecimento» da qualificação, bem como pela precarização da relação com o emprego – operadores das secções directamente produtivas.

Os diferentes processos de dualização que temos vindo a analisar convergem para identidades de exclusão *versus* integração socioprofissional.

A identidade de exclusão dos operadores entrevistados afirma-se por oposição e/ou referência aos outros grupos, assim como pela sua auto-exclusão. Para lá da imagem em que o aparato tecnológico hoje envolve o trabalho dos operadores<sup>22</sup>, os constran-

(22) Apesar do trabalho assentar mais na transmissão, recepção e interpretação de sinais verbais, mecânicos e electrónicos (comunicação) do que num esforço braçal ou num habilidoso manuseamento dos equipamentos e dos materiais.



gimentos muito específicos baseados nos baixos níveis de qualificação profissional reflectem-se quer na dependência face às chefias intermédias para resolverem os problemas que surgem quotidianamente no trabalho, quer na não participação, não beneficiando com o processo de modernização das empresas. «*Nós, os operadores, não somos considerados como importantes, até porque qualquer um de nós pode ser substituído por outro*» (comentário informal de um operador da empresa B). A consciência da diferença entre os outros grupos de trabalhadores explica o afastamento dos operadores no relacionamento com os outros e na vida em grupo mais baseada na discussão entre pares. «*Nós dámo-nos uns com os outros, mas é claro que não temos nada com os outros trabalhadores, os trabalhadores de gabinete e das secções de manutenção*» (comentário informal de um operador da empresa B).

A relação instrumental com o trabalho e o receio do desemprego estão relacionados com o desinvestimento na esfera do trabalho e com a preocupação «obsessiva» em manter o emprego, ou melhor dizendo, o acesso ao salário. A transferência para a família constitui a principal projecção na procura de sentido e identidade, onde se encontram os melhores amigos e a melhor forma de passar o tempo livre. Próximo de 90% dos operadores das empresas A e B referem que os seus familiares são os seus melhores amigos, seguidos a alguma distância dos colegas de trabalho (44% e 40%, respectivamente) e sem qualquer expressão a referência às pessoas que têm a mesma profissão ou, então, interesses/ideias idênticas. «Fazer mais vida de família e conviver com os amigos» constitui a forma mais desejada de ocupar o tempo livre (72% e 100%, respectivamente).

Segundo a expressão utilizada por Kerr e Schumann (1989), esta identidade de exclusão caracteriza os «perdedores» no processo de modernização realizado pelas empresas, com implicações em todas as esferas da vida do trabalhador.

Pelo contrário, os «ganhadores» são os quadros, as chefias e os profissionais qualificados que acompanham a modernização da empresa através da valorização das suas qualificações profissionais. Acumulam igualmente privilégios visíveis, por exemplo, na autonomia sobre o processo de trabalho e na melhor remuneração auferida. Vêm-se assim cada vez mais integrados nas empresas, ocupando posições estratégicas na estrutura hierárquica da empresa (situados entre o topo estratégico e a parte operacional), com forte selectividade nas relações interpessoais e grande consciência da diferença no interior dos grupos. As chefias intermédias e os profissionais qualificados na empresa A (58% e 50%, respectivamente) e B (83% e 73%, respectivamente) apresentam os colegas de trabalho como os seus melhores amigos, contra os quadros, que rejeitam essa afirmação, apresentando, em alternativa, uma maior proximidade com as pessoas com interesses/ideias idênticas (22% na empresa A e 100% na empresa B). A base para relacionamentos mais afectivos não passa pelo grupo de pertença, ou seja, por pessoas com a mesma profissão, pelo que a participação na vida familiar e o convívio com os amigos constitui a forma preferida para passar o tempo livre.

O investimento na esfera do trabalho por parte destes trabalhadores explica-se pela maior identificação e predomínio de valores éticos em relação ao trabalho. A consciência da valorização dos seus saberes nas empresas em causa contribui para reforçar esta identidade de integração socioprofissional.

Estas asserções sobre a constituição das identidades socioprofissionais são matizadas pelo carácter mais ou menos consistente das identidades em causa. O que equivale dizer que, em termos líquidos, é difícil sustentar qualquer forma acabada e fechada de identidade.



## CONCLUSÃO

Nesta investigação baseada na metodologia de estudo de caso foram analisadas duas empresas do sector têxtil que apesar de possuírem características intrínsecas diferentes apresentam semelhantes trajetórias de qualificação profissional e processos de dualização da mão-de-obra que se manifestam a vários níveis. Tendo em conta a heterogeneidade das tecnologias (coexistência de equipamentos convencionais com as novas tecnologias) e dos modos de organização nestas empresas, uma metodologia de análise mais fina possibilitou-nos apreender com maior rigor as repercussões na evolução do trabalho e nas qualificações, bem como nos modos de intervenção e comportamentos dos trabalhadores.

A abordagem do espaço de qualificação profissional permitiu-nos enfatizar as dimensões do conceito – qualificação do trabalhador, qualificação do trabalho e qualificação convencional – não de forma isolada, mas dependente dos processos de automatização instaurados nas empresas, das práticas de gestão dos recursos humanos dominantes, das modalidades de aquisição e transmissão de saberes formais e informais e de um modo geral da envolvente cultural.

Assim, aceitamos como pressuposto básico a articulação entre os processos de divisão do trabalho e de diferenciação da qualificação, por um lado, e processos de formação e legitimação de saberes e qualificação dos trabalhadores, por outro. Desta forma, encontramos incorporada na análise das tendências que afectam a divisão do trabalho e da distribuição dos postos de trabalho, as formas dos saberes construídos e adquiridos pelos trabalhadores.

Tendo presente a abordagem do espaço de qualificação e as suas principais dimensões, a caracterização dos perfis profissionais adaptados às especificidades das duas empresas em estudo permite-nos validar as nossas hipóteses de trabalho, definidas na primeira parte desta investigação.

Em relação a essas hipóteses foi-nos possível identificar importantes processos de dualização das qualificações a partir de grupos socioprofissionais que se encontram distribuídos pelas várias secções de actividade da empresa. Na definição do conteúdo e

nível de qualificação dos trabalhadores tivemos em conta diversas variáveis-chave como a tecnologia, a organização, os saberes e a formação transportados e adquiridos ao longo dos seus percursos socioprofissionais.

A análise combinada das estratégias dos agentes que tomam as decisões e dos comportamentos e representações dos trabalhadores que fazem parte do universo da empresa permite apresentar esta como lugar privilegiado de mediação entre as condicionantes do sector, a sua integração na economia nacional de cariz semiperiférico e as práticas dos actores sociais envolvidos.

Verifica-se uma diferenciação dos estatutos dos trabalhadores em termos de qualificação, estabilidade de emprego e salarial, pela desvalorização/revalorização dos postos de trabalho e dos saberes e competências mobilizados pelos trabalhadores. A identificação dos principais processos de dualização da mão-de-obra associados às diferentes trajectórias de qualificação profissional teve como objectivo sistematizar todas as informações recolhidas ao longo da nossa investigação e ao mesmo tempo sustentar as nossas hipóteses de trabalho.

Em cada sector de actividade e até em cada empresa não se verifica apenas uma configuração tecnológica e organizacional ou um tipo unificado de experiência profissional: de acordo com os postos de trabalho e as tecnologias dominantes encontram-se trabalhadores com graus de autonomia diferenciada, com intervenções manuais e/ou mecânicas diferentes

Assim, as inovações tecnológicas podem ou não provocar uma ruptura ao nível da evolução do conteúdo e organização do trabalho. Com efeito, os princípios próximos de uma organização tayloriana das empresas estudadas parecem manter a actualidade. Do ponto de vista dos fins, enfatizam-se os aspectos relacionados com a diminuição dos tempos mortos, a redução dos desperdícios, a intensificação do trabalho e optimização do tempo de funcionamento das máquinas. Do ponto de vista dos métodos, as novas práticas parecem ser compatíveis com as antigas, quer na coexistência de sistemas de definição de tempos (tempos incorporados, tempos impostos pela direcção, tempos concedidos), quer na manutenção da distinção entre as funções de concepção e de execução e no papel do gabinete dos métodos que vê o seu poder aumentado pelos constrangimentos da programação.

Ao mesmo tempo, a persistência do modelo organizacional assente numa «estrutura por função com regulação hierárquica» condiciona a evolução da organização do trabalho, persistindo nas secções produtivas, o parcelamento das tarefas e a atribuição a cada trabalhador de uma tarefa muito delimitada e repetitiva, traços estes específicos do modelo «taylorista». Apenas nas secções periféricas à produção se registam alguns indícios de polivalência e interdependência de funções.

A análise comparada das duas empresas salienta a não homogeneização do processo de desqualificação ou requalificação mas a existência de efeitos contraditórios sobre a qualificação profissional.

Um primeiro processo de dualização da mão-de-obra resulta desta evolução do conteúdo e organização do trabalho.

Assim, ao nível dos trabalhadores têxteis transformados em operadores assiste-se a uma desqualificação dos seus postos de trabalho: a polivalência é nula; há um reforço da lógica «um posto – uma tarefa – um trabalhador»; verifica-se a separação entre as operações directamente produtivas e as indirectamente produtivas; e mantém-se a rigidez das relações hierárquicas.

Mas como os operadores não constituem um grupo internamente homogéneo, podemos destacar ainda duas tendências:

- Por um lado, assiste-se ao esvaziamento de saberes e competências do ofício tradicional de tecelão, constituído ao longo de muitos anos de aprendizagem. Transformados em operadores, perdem o controlo do processo de trabalho e submetem-se aos ritmos de trabalho impostos pelos novos equipamentos têxteis.
- Por outro lado, os operadores mais jovens, mais escolarizados, executam funções cada vez mais mediatizadas pelas exigências de capacidades de adaptação e interpretação das linguagens dos sistemas de produção computadorizados (introdução de dados, leitura e compreensão das informações constantes dos monitores de controlo, etc.), tarefas, contudo, pouco complexas, que exigem uma aprendizagem curta, e por isso estes trabalhadores são também facilmente substituíveis.

Valoriza-se apenas a rapidez de execução (embora não esteja ligada à capacidade gestual do trabalhador como outrora) e a supervisão do funcionamento por forma a prevenir quaisquer anomalias de funcionamento. Assim, não é por acaso que mais de 90% dos operadores das duas empresas apresentam a exigência de destreza manual, ou seja, a necessidade de serem rápidos e atentos, como uma das características fundamentais do seu posto de trabalho. Esta verificação tem como contrapartida coerente a insignificância das exigências mentais e da necessidade de aprendizagem assumidas.

Pelo contrário, os profissionais qualificados, especialmente ligados às novas funções, as chefias e os quadros, vêem os seus postos de trabalho revalorizados e procurados pelas empresas. A natureza do trabalho desenvolvido caracteriza-se pela elevada autonomia e variedade de funções (polivalência), bem como pela não sujeição aos ritmos de trabalho impostos pelas máquinas. O domínio do processo de trabalho, contrariamente aos operadores, permite-lhes uma maior iniciativa e participação nas decisões relacionadas com o seu trabalho.

As secções periféricas à produção – como manutenção, planeamento, laboratórios de qualidade, programação, etc. – apresentam oportunidades profissionais para os detentores destes novos saberes.

Ao nível destes profissionais o comportamento das empresas é qualitativamente diferente por comparação com os operadores. Face às novas exigências as empresas

visam sobretudo preencher as novas necessidades através de mudanças organizacionais cujo objectivo consiste em utilizar as qualificações existentes e ainda, se necessário, recorrer ao recrutamento exterior. As direcções das empresas estudadas revelaram as carências sentidas ao nível do recrutamento de profissionais qualificados e a importância de formarem os seus trabalhadores para as novas exigências de qualidade. Neste contexto, registam-se algumas iniciativas de transferências internas de jovens profissionais qualificados detentores de um nível de escolaridade elevado para as secções periféricas ou o recurso exterior a quadros na área do planeamento e controlo de qualidade. O acesso destes trabalhadores a acções de formação sobre conhecimentos técnicos e científicos encontra-se mais facilitado.

Neste trabalho também se corrobora a ideia de que as empresas portuguesas têm sido o lugar mais importante para a aquisição de saberes e competências face às insuficiências do sistema escolar e formativo. Nas empresas estudadas, a produção de qualificações tem sido o resultado da combinação entre os «velhos» e os «novos» saberes exigidos pelas actuais condições de produção. Nesta lógica de produção de qualificações coexistem princípios oriundos de uma organização científica do trabalho com os equipamentos têxteis mais sofisticados, desencadeando efeitos contraditórios no grau de adaptação e aprendizagem nos actuais processos de modernização tecnológica.

O facto da indústria têxtil constituir um dos sectores de actividade cujo nível de escolaridade da mão-de-obra é muito baixo tem condicionado as opções de evolução do próprio sector. Existe um desigual nível de escolaridade entre os operadores, com um baixo nível de escolaridade, e os profissionais qualificados, a maior parte dos quais apresenta um nível de escolaridade médio (5 a 12 anos) e indicia uma relativa importância da formação técnico-profissional, sendo que os mais velhos seguiram os cursos industriais antigos. No entanto, o que parece ser mais significativo na definição da qualificação transportada pelos trabalhadores reside na experiência profissional adquirida no mesmo ramo de actividade. Praticamente todos os trabalhadores tiveram outros empregos no sector têxtil e estes revelaram-se fundamentais no acesso ao emprego actual.

As trajectórias de aprendizagem dos trabalhadores têxteis fundamentam-se na importância do local de trabalho como espaço privilegiado para a aquisição dos seus conhecimentos. A aprendizagem da profissão no posto de trabalho actual, ou noutra parecido (muitos dos actuais operadores, em particular da empresa A, tinham trabalhado com máquinas mais antigas), imitando o colega mais experiente e/ou através das indicações e ensinamentos da chefia directa, caracteriza o percurso formativo mais importante da maioria dos operadores de máquinas têxteis. Ao mesmo tempo, a auto-aprendizagem constitui um modo importante de aquisição de conhecimentos. Apenas na empresa B, metade dos operadores refere-se aos cursos de formação profissional como modo de adquirir os conhecimentos necessários.

Por seu lado, os profissionais qualificados, as chefias intermédias e os quadros apresentam uma combinação de saberes com diferentes graus de formalização, adquiridos

no ensino e/ou nos cursos de formação profissional, com saberes informais adquiridos no local de trabalho ao longo do seu percurso profissional.

Com efeito, um segundo processo de dualização da mão-de-obra resulta da possibilidade de aprendizagem de saberes de modo informal e/ou de modo mais formal, pela participação em acções de formação profissional. A integração em fileiras de aprendizagem ou a sua exclusão caracteriza igualmente as trajectórias de qualificação diferenciadas. A selecção faz-se com base nos méritos acumulados, pela experiência profissional e pela natureza das relações hierárquicas. Em relação aos operadores, a formação profissional não é considerada como uma forma de adquirir os conhecimentos necessários ao desempenho das suas funções, como também não tem sido utilizada como mecanismo de adaptação às mudanças por parte das empresas. Quanto aos outros grupos socioprofissionais as referências às diversas acções de formação fazem parte do seu percurso profissional.

Podemos concluir que os trabalhadores apresentam possibilidades diferentes na aquisição de formação qualificante, de aperfeiçoamento ou de reconversão. A fragilidade extrema, típica de alguns trabalhadores, como por exemplo as mulheres dos contínuos da fição e ainda os trabalhadores mais idosos e com um baixo nível de escolaridade, opõe-se à situação privilegiada de quadros e profissionais qualificados com acesso a acções de formação e com possibilidades de desenvolverem os seus conhecimentos.

Ao falarmos das trajectórias de qualificação foi importante referir a quase inexistência de carreiras profissionais organizadas. Praticamente não existe mobilidade interna intra-empresa na medida em que as posições dos trabalhadores estão fixas, isto é, a transferência de categorias profissionais com que os trabalhadores são inicialmente recrutados para outras que dêem acesso a uma aprendizagem de um «ofício» é pouco frequente, ou então muito restrita. A mobilidade ascensional (vertical) possível exprime-se ao atingir a categoria de chefe intermédio (chefe de secção, encarregado, adjunto de chefe de secção), na medida em que se apresenta como o único percurso típico de um trabalhador têxtil.

As promoções, quando existem, estão geralmente associadas a processos informais de decisão para a qual contribuem factores como a iniciativa individual e as «amizades» com os chefes. Os enviesamentos provocados por esta situação explicam parte dos conflitos entre os trabalhadores, como também explicam as saídas voluntárias destes para outras empresas do mesmo ramo que lhes ofereça melhores condições de promoção.

Também a este nível a dualização se faz sentir na mão-de-obra. Um terceiro processo de dualização faz-se sentir na exclusão de uma maioria dos trabalhadores das fileiras qualificantes pelo congelamento «forçado» das promoções.

Os operários desqualificados restringidos pela quase inexistência de fileiras de promoção interna já não têm acesso à «elite operária», muito qualificada, associada a uma carreira profissional com vários níveis, desde o aprendiz ao mestre, que conduzia às



profissões mais típicas do sector, de que são exemplos o debuxador e o tecelão. Actualmente, as gerações mais jovens e com níveis de escolaridade superiores inserem-se no sector num momento em que a fileira qualificante desaparece e a alternativa é a de um posto de trabalho dependente, monótono e repetitivo. Os operadores aprenderam a sua «profissão» em poucos dias e chegam, frequentemente, ao fim da sua vida activa no posto em que a iniciaram.

Estas tendências descritas são acompanhadas de um quarto processo de dualização dos trabalhadores que se manifesta, mais uma vez, quando a maioria dos operadores recebem salários baixos, enquanto existem grupos de trabalhadores sobre-remunerados, principalmente nas secções periféricas à produção.

A flexibilidade salarial praticada pelas empresas caracteriza as práticas de atribuição de salários acima da tabela do CCT apenas para os profissionais qualificados, cuja importância e escassez no mercado de trabalho dos seus saberes e competências fazem com que muitos destes trabalhadores sejam procurados pelas empresas, aliciados com bons salários. Como se sabe, o aumento da intensidade do ritmo de trabalho dos operadores permitido com a automatização não foi recompensado (reconhecido pelas entidades empregadoras) com um aumento salarial.

A imagem das profissões típicas do sector têxtil sofrem actualmente uma transformação importante. Estas estão não só desvalorizadas em termos salariais como em termos de prestígio social. A tendência para a substituição progressiva das designações de profissões como tecelão, afinador, urdidor, bobinadora, etc., por simples operadores de máquinas têxteis, expressa simultaneamente uma generalização e uniformização dos saberes apenas numa única designação quando outrora estavam espartilhados, originando diversas profissões.

Um quinto processo de dualização resulta destas transformações na imagem e representação das próprias profissões. A esterilização das antigas profissões e supressão de outras eliminadas pelo «saber incorporado» da máquina acompanha a substituição progressiva dos antigos tecelões, dotados de uma forte identidade profissional e enraizamento numa cultura têxtil, por jovens com um nível de escolaridade mais elevado, e que aprendem o «ofício» em pouco tempo. O potencial de «transferabilidade» daqueles antigos trabalhadores é muito reduzido, até porque têm em princípio uma idade avançada e um nível de escolaridade muito baixo, para além de os seus saberes não serem mais necessários (logo desvalorizados) com os novos equipamentos.

Mas, ao mesmo tempo, surgem novas categorias profissionais que, não relacionadas directamente com a produção, assentam sobretudo nas áreas de planeamento, controlo de qualidade, manutenção, etc. Os novos saberes exigidos por estas novas categorias profissionais pressupõem uma formação de base mais elevada, exigindo tendencialmente níveis de escolaridade mais altos e um percurso profissional realizado tanto nas instituições formativas como no local de trabalho. São profissões que emergem das novas condições de produção e que por isso são muito procuradas por parte das enti-

dades empregadoras. Com efeito as empresas estão mais interessadas em utilizar os jovens que frequentaram o ensino secundário e/ou a licenciatura para ocuparem os postos de trabalho qualificados que surgem com a modernização.

Finalmente, em termos globais, com os processos de modernização das empresas é possível ainda identificar um sexto processo de dualização baseado em dois movimentos distintos.

Por um lado o aumento crescente da precarização do vínculo laboral, que tanto afecta os operadores como os profissionais qualificados. A utilização do contrato a termo para os novos recrutamentos embora ainda não tenha uma grande expressão nas empresas estudadas é ilustrativo da crescente flexibilização da mão-de-obra.

Por outro lado, a instabilidade do emprego associada ao fenómeno do desemprego, resultado da crise que o sector têxtil atravessa bem como dos processos de reestruturação e modernização das empresas. Existe uma desigual relação entre os grupos socio-profissionais e a estabilidade face ao emprego. Não é por acaso que apenas os operadores tenham exprimido o receio de serem despedidos – a redução da mão-de-obra directa permitida pelos novos equipamentos atinge, preferencialmente, os trabalhadores desqualificados e com idades superiores a 45 anos. Como temos vindo a demonstrar ao longo deste trabalho são estes que vêm o seu saber-fazer incorporado nos novos equipamentos têxteis com a conseqüente economia de mão-de-obra, ao mesmo tempo que são desvalorizados face ao saber-fazer dos outros trabalhadores.

Apesar de em termos gerais as novas tecnologias possuírem em si constrangimentos próprios como a flexibilidade e a natureza integrativa, as suas escolhas obedecem a trajectos específicos de cada país. As opções concretizadas em termos de modelos técnico-organizacionais e a cultura empresarial dominantes dão lugar a tendências específicas em relação às qualificações. As escolhas organizacionais diferenciadas por parte dos empresários permitem-nos, desde já, salvaguardar-nos do determinismo tecnológico, relativizando-o. Como nos diz Alsène, é importante «(...) por um lado, a identificação dos efeitos específicos destas tecnologias sobre a organização e, por outro, a identificação das margens de manobra e dos limites na gestão organizacional da mudança tecnológica correspondente (...)» (Alsène, 1990: 335).

A ruptura das fileiras qualificantes tradicionais e a mudança cultural associada aos efeitos geracionais permitem, por sua vez, explicar o processo de decomposição/recomposição da qualificação em curso, ao mesmo tempo que funcionam como um bloqueio estrutural à produção de novos perfis profissionais que a modernização tecnológica poderia induzir.

Esta forma de colocar o problema destaca os efeitos contraditórios da modernização das empresas em estudo nos perfis de qualificação. A este nível, a «empresa dual», como uma minoria de assalariados muito integrados, mobilizados pela empresa e inseridos nas carreiras profissionais rápidas, opõe-se a grupos de assalariados marginalizados, isolados na sua defesa e bloqueados na tentativa de inserção nas carreiras de

futuro. Estes dois tipos de identidades são característicos das políticas de empresas em modernização que, apoiando-se numa fraca mobilização sindical e sobre uma forte desestruturação dos antigos sistemas de trabalho, procuram ligar o sistema de formação, gestão racionalizada do pessoal e integração na empresa de um núcleo de assalariados seleccionados.

Assim, será importante saber até que ponto se consegue ultrapassar todo um conjunto de lógicas habituais e enraizadas de conceber e de agir, para se realizar uma organização qualificante – com formas de organização mais flexíveis e participativas e com um sistema de formação adequado (e orientação das modalidades educativas e profissionais) – e também para se concretizar uma estratégia industrial do sector têxtil baseada na diferenciação da produção e qualidade dos produtos. Esta reflexão não se pode alhear da importância da concertação social sobre as questões relacionadas com a inovação tecnológica, como por exemplo: a requalificação ou desqualificação profissional, as condições de acesso à formação profissional, a reciclagem, a segurança de emprego, as condições físicas de trabalho, etc.

## BIBLIOGRAFIA

- AAVV (1978), *Colloque de Dourdan. La Division du Travail*, Paris: Ed. Galilée.
- AAVV (1985), *Le Travail et sa Sociologie: Essais Critiques*, Paris: L'Harmattan.
- ADLER, P.-S. (1987), «Automation et qualifications. Nouvelles orientations», *Sociologie du Travail*, n<sup>os</sup> 3/87.
- ADLER, P.-S. e BORYS, B. (1988), «Automatisation et travail: le cas de la machine-outil», *Formation. Emploi*, n<sup>o</sup> 21, Paris: La Documentation Française.
- AGLIETTA, M. e BRENDER, A. (1984), *Les Métamorphoses de la société salariale*, Paris: Calmann-Levy.
- ALALUF, M. (1986), *Le Temps du Labeur. Formation, Emploi et Qualification en Sociologie du Travail*, Bélgica: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- ALALUF, M. (1991), «A qualificação: de que se fala? Um procedimento de hierarquização», *Revista Europeia Formação Profissional*, n<sup>os</sup> 2/91, Bruxelas: CEDEFOP.
- ALALUF, M. (1992), «Les cellules de formation-reconversion en Belgique: strategies ou transformation des acteurs?», M.-C., VILLEVAL (dir.), *Mutations Industrielles et Reconversion des Salaries*, Paris: L'Harmattan.
- ALALUF, M. e STROOBANTS, M. (1989), «Technologies nouvelles: des enjeux déplacés», *Technologies de l'information et société*, vol. 1, n<sup>o</sup> 3.
- ALALUF, M. e STROOBANTS, M. (1994), «A competência mobiliza o operário?», *Revista Europeia Formação profissional*, n<sup>os</sup> 1/94, Bruxelas: CEDEFOP.
- ALEX, L. (1991), «Descrição e registo de qualificações. O conceito de qualificação», *Revista Europeia Formação Profissional*, n<sup>os</sup> 2/91, Bruxelas: CEDEFOP.
- ALMEIDA, J. F. e PINTO, J. M. (1990), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Editorial Presença.
- ALMEIDA, J. F. e PINTO, J. M. (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- ALSÈNE, É. (1990), «Les impacts de la technologie sur l'organisation», *Sociologie du Travail*, n<sup>o</sup> 3/90.
- AMARAL, M. (1990), *A Modernização e reestruturação do sector têxtil e do vestuário*, Lisboa: DGI.
- ANDREZ, J. S. e DIAS, M. C. (1987), *O Têxtil e a Formação em Portugal*, CEDEFOP (policopiado).
- ANDREZ, J. (1991), «A dimensão organizacional e económica das opções tecnológicas. Abordando o caso têxtil», *Competir*, n<sup>os</sup> 2/91, Lisboa: DGI.
- ATTEWELL, P. (1990), «What is skill?», *Work and Occupation*, n<sup>o</sup> 4, Londres: Sage Periodicals Press.

- BAGLIONI, G. e CROUCH, C. (1990), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility*, Londres: Sage Publications.
- BAPTISTA, J. et al. (1985), *Uma gestão alternativa. Para uma Sociologia da participação nas organizações, a partir de uma experiência portuguesa*, Lisboa: Relógio d'Água.
- BARRIER-LYNN, C. (1994), «Note sur le post-taylorisme», *Sociologie du Travail*, nº 3.
- BECKER, G. (1984), *Human capital*, Nova Iorque: Columbia University Press.
- BELL, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, Nova Iorque: Basic Books.
- BENOÎT-GUILBOT, O. (1985), «Acteurs sociaux, politiques de l'emploi et structures du chômage», *Futuribles*, nºs 84/85.
- BENOÎT-GUILBOT, O. (1990), «La recherche d'emploi: stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et «qualification sociale»», *Sociologie du Travail*, nºs 4/90.
- BERCOT, R. et al. (1988), *Ouvrières qualifiées, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation*, vols. I e II, «Collection des études nº 43», Paris: CEREQ.
- BERTAUX, D. (1978), *Destinos Pessoais e Estrutura de Classe*, Lisboa: Moraes Editora.
- BERTRAND, O. (1984a), «Automatisation, affectation de la main-d'oeuvre, formation: l'exemple des machines-outils a comande numérique», *Formation Emploi*, nº 6.
- BERTRAND, O. (1984b), «Automatisation, structure des qualifications et comparaisons internationales», *Formation Emploi*, nº 5.
- BERTRAND, O. (1991), «As dimensões da qualificação: especificidades e análises», *Revista Europeia Formação Profissional*, nºs 2/91, Bruxelas: CEDEFOP.
- BLANCHARD, F. (1984), «La technologie, le travail et la société: Quelques indices tirés des recherches du BIT», *Revue Internationale du Travail*, nº 123(3).
- BLAUNER, R. (1964), *Alienation and Freedom, The Factory Worker and his Industry*, Chicago: University of Chicago Press.
- BOURDIEU, P. e PASSERON, J.-C. (1970), *La Reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J.-C. e PASSERON, J.-C. (1973), *Le Métier de Sociologue. Préalables Epistemologiques*, Paris: Mouton.
- BOUVIER, P. (1989), *Le Travail au Quotidien*, Paris: P.U.F.
- BOYER, R., (1979), «La crise actuelle: une mise em perspective historique», *Critique de l'Economie Politique* (policopiado).
- BOYER, R. (coord.) (1986), *La Flexibilité du travail en Europe*, Paris: La Découverte.
- BOYER, R. (1986), «Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre», *Formation. Emploi*, nº 14, Paris: La Documentation Française.
- BRAVERMAN, H. (1976), *Travail et Capitalisme Monopoliste: La dégradation du travail au XX<sup>ème</sup> siècle*, Paris: Maspéro.
- BRIGHT, J. R. (1958), *Automation and Management*, Boston: Harvard School of Business Administration.
- BRUNO, S. (1987), «Les relations entre éducation, formation professionnelle et travail: une perspective systémique», *Formation Emploi*, nº 17, Paris: La Documentation Française.
- BUREAU, M.-C. e NIVOLLE, P. (1990), «Modes de qualification des personnes et changements dans la production», *Formation Emploi*, nº 30, Paris: La Documentation Française.
- CARDOSO, J. L. et al. (1990), *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal*, Lisboa: Pub. Don Quixote.
- CARNEIRO, R. (1988), *Portugal: Os próximos 20 anos. V Vol. Educação e Emprego em Portugal: Uma leitura de modernização*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- CASTILLO, J. J. (org.) (1987), *La Automacion y el Futuro del Trabajo: Tecnologías, Organización y Condiciones de Trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CAVESTRO, W. (1984), «Automatisation, organisation du travail et nouvelles technologies», *Sociologie du travail*, nº 4, Paris.
- CCRN COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO NORTE (1990), *Programa Operacional Integrado do Vale do Ave (PROAVE)*, Porto: CCRN.
- CÉLERIER, S. (1987), «L'Élevation du niveau de formation des jeunes recrutés: étude d'un cas», *Formation Emploi*, nº 17, Paris: La Documentation Française.
- CERDEIRA, C. (1989), «Estratégias sindicais na concertação social e participação sindical na política económica», *Economia e Sociedade*, nº 1, CESO.
- CERDEIRA, C. e PADILHA, M. E. (1988), *As estruturas sindicais portuguesas uma análise evolutiva de Setembro de 1933 a 31 de Dezembro de 1984*, Lisboa: Ministério de Emprego e Segurança Social.
- CESO, (1992), *Diagnóstico à Organização da Qualidade nas Indústrias Têxtil e do Vestuário*, IPO/PEDIP/CESO (policopiado).
- CHALLENGE (1991), *A modernização tecnológica: Implicações na estrutura de emprego*, Relatório, Lisboa.
- COELHO, H. M. et al. (1982), *Os níveis de qualificação na contratação colectiva*, Lisboa: Ministério do Trabalho.
- COM, (1991), *Memorando sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os Anos 90*, (policopiado).
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (1987), *Programa de Investigação e Acção sobre a evolução do mercado de trabalho. O mercado de emprego em Portugal* (policopiado).
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (1993a), *Relatório sobre a competitividade da indústria europeia dos têxteis e do vestuário* (comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu) (policopiado), Bruxelas.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (1993b), *Livro Verde Política Social Europeia. Opções para a União*, Luxemburgo: Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (1994), *Crescimento, Competitividade, emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI «Livro Branco»*, Luxemburgo: Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1978), *La Qualification du Travail: De quoi parle-t-on?*, Paris: La Documentation Française.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1984), *Changements techniques et qualification: vers une nouvelle productivité?*, Paris: La Documentation Française.
- CONSTÂNCIO, et al. (1984), *Uma estratégia para a Industrialização Portuguesa*, Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento.
- CORIAT, B. (1976), *Science, Technique et Capital*, Paris: Éditions du Seuil.
- CORIAT, B. (1978), «Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process», *Division du travail. Colloque de Dourdan*, Paris: Editions Galilée.
- CORIAT, B. (1983), *La Robotique*, Paris: Editions la Découverte.
- CORIAT, B. (1990), *L'Atelier et le Robot. Essai sur le Fordisme et la Production de Masse à l'Age de l'Electronique*, Paris: Cristian Bourgeois.
- COSTA, A. F. (1986), «A Pesquisa de terreno em Sociologia», *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- COSTA, A. F. et al. (1984), *Artes de ser e de fazer no quotidiano operário*, Lisboa: Centro de Estudos de Sociologia/ISCTE.

- COSTA, A. F. *et al.* (1990), «Estudantes e amigos trajetórias de classe e redes de sociabilidade», *Análise Social*, n.ºs 105-106.
- CPCS CONSELHO PERMANENTE DE CONCERTAÇÃO SOCIAL, (1990), «Acordo Económico e Social», Lisboa: CPCS.
- CPCS CONSELHO PERMANENTE DE CONCERTAÇÃO SOCIAL, (1991), «Acordo de Política de Formação Profissional», Lisboa: CPCS.
- CRAWFORD, S. (1987), «Ingénieurs français et déqualification», *Sociologie du Travail*, n.ºs 2/87.
- CRESPO, M. de F. (1991), «Recursos humanos: Chave da competitividade», *Competir*, n.ºs 2/91, Lisboa: DGI.
- CROZIER, M. e FRIEDBERG, E. (1977), *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'Action Collective*, Paris: Éditions du Seuil.
- CURTO, J. D. (1993), «Grupos estratégicos e Performance. Um contributo para a caracterização do sector têxtil português», *Revista Portuguesa de Gestão*, n.ºs 1/93, Lisboa: INDEG/ISCTE.
- DADOY, M. (1987), «La notion de qualification chez Georges Friedmann», *Sociologie du Travail*, n.ºs 1/87.
- DADOY, M. (1989), «Une démarche pour l'analyse sociologique de la qualification. Le système social du travail», *Groupe de Sociologie de Travail*, Université Paris VII (policopiado).
- DELCOURT, J. (1991), «A qualificação: uma construção social. Os factores da contínua reformulação das qualificações», *Revista Europeia Formação Profissional*, n.ºs 2/91, Bruxelas: CEDEFOP.
- DEMESS (1990), *Inquérito às necessidades de formação profissional*, Lisboa: DEMESS.
- DEMESS (1991), *Inquérito ao impacto das acções de formação profissional às empresas*, Lisboa: DEMESS.
- DEMESS, *Relatório e Análises Estatísticas*, vários anos, Lisboa: DEMESS.
- DOERINGER, P. B. e PIORE, M. (1971), *Internal Labour, Markets and Manpower Analysis*, Lexington: D. C. Heath.
- DUBAR, C. (1987), «La qualification à travers les journées de Nantes», *Sociologie du Travail*, n.ºs 1/87.
- DUBAR, C. (1991), *La Socialisation. Constructions des Identités Sociales et Professionnelles*, Paris: Armand Colin.
- DUBAR, C. e ENGRAND, S. (1986), «La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle: l'exemple de la production nucléaire a EDF», *Formation Emploi*, n.º 16, Paris: La Documentation Française.
- DUMAZIER, J. (1974), *Sociologie Empirique du Loisir: critique et contre critique de la civilisation du loisir*, Paris: Éditions du Seuil.
- DURAND, C. (1978), *Le Travail Enchaîné: Organisation du Travail et Domination Social*, Paris: Éditions du Seuil.
- EYRAUD, F. *et al.* (1984), «Développements des qualifications et apprentissage par l'entreprise des nouvelles technologies: le cas des machines-outils à commande numérique (MOCN) dans l'industrie mécanique», *Sociologie du Travail*, n.º 4.
- EYRAUD, F. *et al.* (1989), *Les Classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris: La documentation française.
- FERRÃO, J. (1992), *Serviços e Inovação: Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras: Celta Editores.
- FREIRE, J. (1988), «Entre um sindicalismo de oposição e um sindicalismo de controlo», M. L., LIMA e A., STOLEROFF (orgs), *A Política Social Face às Questões do Emprego: Que Alternativas?*, ISCTE.



- FREIRE, J. (1994), *Sociologia do Trabalho. Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.
- FREIRE, J. et al. (1991), *Os Encarregados da Indústria*, Relatório, Lisboa: CIES-ISCTE.
- FREYSSNET, M. (1977), *La Division capitaliste du travail*, Paris: Savelli.
- FREYSSNET, M. (1984), «La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation», *Sociologie du Travail*, n° 4.
- FRIEDMANN, G. (1946), *Problèmes Humaines du Machinisme Industriel*, Paris: Gallimard.
- FRIEDMANN, G. (1956), *Le Travail en Miettes. Spécialisation et Loisirs*, Paris: Gallimard.
- FRIEDMANN, G. (1981), *O Futuro do Trabalho Humano*, Lisboa: Moraes Editores.
- FRIEDMANN, G. e NAVILLE, P. (dir.) (1961), *Traité de Sociologie du Travail*, Paris: Armand Colin.
- FRIEDMANN, G. e REYNAUD, J.-D. (1962), «Sociologie des techniques de production et du travail», G., GURVITCH, *Traité de Sociologie*, Tome 1, Paris: P.U.F.
- GALLON, E. (1992), «Transferabilité des qualifications et caractéristiques professionnelles et sociales des travailleurs placés en conversion aux Chantiers Navals de la Seyne», M.-C., VILLEVAL (org.), *Mutations Industrielles et Reconversion des Salaries*, Paris: L'Harmattan.
- GAZIER, B. (1991), *Économie du Travail et de l'Emploi*, Paris: Précis Dalloz.
- GILL, C. (1984), «Nouvelle Technologie, déqualification et stratégies de l'entreprise», *Sociologie du Travail*, n°s 4-84.
- GORZ, A. (1988), *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris: Galilée.
- GOODE, W. J. e HATT, P. K. (1973), *Métodos em Pesquisa Social*, S. Paulo: S. Paulo Editora.
- GRAWITZ, M. (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Paris: Ed. Dalloz.
- GROOTINGS, P. (1994), «Da qualificação à competência: do que estamos a falar?», *Revista Europeia Formação Profissional*, n°s 1/94, Bruxelas: CEDEFOP.
- HABERMAS, J. (1994), *Técnica e Ciência como Ideologia*, Lisboa: Edições 70.
- HARKMAN, J. R. e OLDHAM, G. (1980), *Work Redesign*, Londres: Allison-Wesley.
- HAYES R. H. e JAIKUMAR, R. (1989), «Technologies nouvelles et organisations obsolètes», *Harvard. L'Expansion*, n° 52.
- HIRATA, H. S. (1984), «Division internationale du travail et taylorisme: Brésil, France et Japon», *Le Taylorisme*, Paris: Ed. la Découverte.
- HIRSCHHORN, L. (1987), «L'économie post-industrielle: quel travail, quelle compétence pour un nouveau mode de production?», *Economie et Humanisme*, n° 295.
- ICEP INSTITUTO DO COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS (1993), *Exportar*, n° 28, Lisboa: ICEP.
- IRIBARNE, A. D' e VIRVILLE, M. (1978), «Les qualifications et ses évolutions: essais d'évaluation», COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, *La Qualification du Travail: De quoi parle-t-on?*, Paris: La Documentation Française.
- IRIBARNE, A. D' (1984), «Nouvelles technologies, qualification, efficience productive et sortie de crise», *Changements Techniques et Qualification: vers une nouvelle productivité?*, Paris: La Documentation Française.
- IRIBARNE, A. D' (1987), «Novas formações e qualificações nas fábricas novas», *Formação Profissional*, n° 1, Berlin: CEDEFOP.
- IRIBARNE, A. D' (1989), *La compétitivité défi social, enjeu éducatif*, Paris: Presses du CNRS.
- ITO, M. (1984), «Développement de la micro-électronique et changements de l'organisation du travail dans les entreprises japonaises», *Sociologie du Travail*, n° 4.
- JEANTET, A. e TIGER, H. (1985), «L'automatisation d'un atelier d'usinage a l'épreuve des histoires individuelles et des savoir-faire ouvriers», *Formation Emploi*, n° 11, Paris: La Documentation Française.



- JONES, B. e WOOD, S. (1984), «Qualification tacite, division du travail et nouvelles technologies» *Sociologie du Travail*, nº 4/84.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1984), «Vers une professionnalisation du travail industriel», *Sociologie du Travail*, nº 4.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1989), *La Fin de la division du travail?*, France: Maison des Sciences de L'Homme.
- KOVÁCS, I. (resp.) (1987), *Tendências Actuais da Mudança Tecnológica e Organizacional na Indústria Um Estado de Arte*, Lisboa: JNICT/FCT-UNL.
- KOVÁCS, I. (1988), «Novas tecnologias na indústria», *Emprego e Formação*, nº 5, Lisboa: IIEFP.
- KOVÁCS, I. (1989), «Tendências de transformação tecnológica e organizacionais na empresas», *Economia e Sociedade*, nº 1, CESO.
- KOVÁCS, I. (1992), «Novas tecnologias, organização e competitividade», *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa: CESO.
- KOVÁCS, I. e MONIZ, A. B. (1993), *Inovação Tecnológica e Organizacional e Qualificações do Trabalho*, Conferência, Lisboa: Organização do Seminário de Sociologia do Trabalho, ISCTE.
- KOVÁCS, I. et al. (1990), «A Comparabilidade das qualificações no contexto da integração europeia: o caso da indústria metalúrgica e metalomecânica», *Organização e Trabalho*, nºs 3/4, Lisboa: APSIOT.
- KOVÁCS, I. et al. (1994), *Qualificações e Mercado de Trabalho*, coleção «Estudos» nº 13, Lisboa: IIEFP.
- LABAUME, G. (1985), «Nouvelles technologies et gestion socio-économique innovatrice», *Revue Française de Gestion*, nº 52.
- LAVILLE, J.-L. (1993), «Participation des salariés et travail productif», *Sociologie du Travail*, nºs 1/93.
- LAWLER, E. e LEDFORD, G. (1992), «A Skill-based Approach to Human Resource Management», *European Management Journal*, vol. 10, nº 4.
- LECQUERQ, J.-M. e RAULT, C. (1989), *Les Systèmes Éducatifs en Europe*, Paris: La Documentation Française.
- LE BOTERF, G. (1988), *Comment Investir em Formação*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF, G., (1992), *Comment manager la qualité de la formation?*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- LIMA, M. P. (1981a), *Inquérito sociológico. Problemas de metodologia*, Lisboa: Ed. Presença.
- LIMA, M. P. (1981b), «A evolução do trabalho operário nas indústrias de construção e reparação navais aspectos de uma investigação em cursos e alguns resultados preliminares», *Análise Social*, nºs 67-68.
- LIMA, M. P. (1982), «Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-1980) Alguns resultados preliminares de uma investigação em curso», *Análise Social*, nºs 72/73/74.
- LIMA, M. P. (1991), «Relações de trabalho, estratégias sindicais e emprego (1974-1990)», *Análise Social*, nº 114.
- LIMA, M. P. e OLIVEIRA, L. (1990), «O Sindicalismo em Portugal: A crise e as alternativas», *Organizações e Trabalho*, nº 2, Lisboa: APSIOT.
- LIMA, M. P. et al. (1990), «Desenvolvimento das relações sociais de trabalho nas indústrias navais: um estudo sociológico de casos», *APS, A Sociologia e a Sociedade Portuguesa na Viragem do Século*, vol. 2, Lisboa: Fragmentos.
- LIMA, M. P. et al. (1992), *A Acção Sindical e o Desenvolvimento*, Lisboa: Edições Salamandra.

- LIU, M. (1983), *Approche Sociotechnique de l'Organisation*, Paris: Ed. Organisation.
- LOPE, A. e ARTILES, A. M. (1993), «Cambio técnico y recualificación. Formación y adquisición de las cualificaciones en la empresas. Um estudio de casos», *Sociología del Trabajo*, nº 19, Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- LOPES, A. e RETO, L. (1990), *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, «Economia & Negócios nº 5», Lisboa: Ed. Sílabo.
- LOPES, H. (1989), «Qualificação e Modernização: estudo analítico», *Sociologia: Problemas e Práticas*, nº 7, Lisboa: CIES.
- LOPES, H. (1990), «Qualificação e Reconversão», *Organização e Trabalho*, nºs 3/4, Lisboa: APSIOT.
- LOPES, H. (1994a), «Competências e modos de gestão dos recursos humanos nos lanifícios», M. J., RODRIGUES e A. O. das NEVES (coords.), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, «Estudos nº 11», Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- LOPES, H. (1994b), *Les enjeux Theoriques des Processus d'apprentissage en Economie. Le cas de la Production des Competénces au Portugal*, Dissertação de Doutoramento, Paris: Université de Paris de Sorbonne.
- LOPES, M. C. (1995), *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Oeiras: Celta Editores.
- LYON, D. (1992), *A Sociedade da Informação*, Oeiras: Celta Editora.
- MANTINS, W. (1989), «Indústria Têxtil e de Vestuário. Que Futuro em 1993?», *Visão Estratégica*, nº 23.
- MATEUS, A. (1989), «“1992”: A realização do mercado interno e os desafios da construção de um espaço social europeu», *Economia e Sociedade*, nº 1, Lisboa: CESO.
- MAURICE, M. et al. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris: P.U.F.
- MAURICE, M. (1986), «La qualification comme rapport social: A propos de la «qualification» comme «mise en forme» du travail», R., SALAIS e L., THEVÉNOT (orgs.), *Le Travail. Marché, règles et conventions*, Paris: Ed. Economica.
- MAUSS, M. (1966), *Sociologie et Anthropologie*, Paris: P.U.F.
- MÉHAUT, Ph. (1994), «Mudanças organizacionais e políticas de formação: quais as lógicas da competência?», *Revista Europeia Formação Profissional*, nºs 1/94, Bruxelas: CEDEFOP.
- MERCHERS, J. (1990), «L'automatisation: des connaissances plus abstraites?», *Formation. Emploi*, nº 32, Paris: La Documentation Française.
- MERCKLING, O. (1986), «Transformations des emplois et substitution travailleurs français-travailleurs immigrés: le cas de l'automobile», *Sociologie du Travail*, nº 1.
- MERTON, R. K. (1970), «Contribuições à teoria do comportamento do grupo de referência», *Sociologia Teoria e Estrutura*, São Paulo: Mestre Jou.
- MICKLER, O. (1979), «Rationalisation et déqualification du travail. Le cas de l'industrie allemande», *Sociologie du Travail*, nº 1.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure dynamique des organisation*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- MÓNICA, F. (1986), *Artesão e Operários. Indústria, Capitalismo e Classe Operária em Portugal (1870-1934)*, Lisboa: ICS.
- MONIZ, A. B. (1989), «Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas», *Organizações e Trabalho*, nº 1, Lisboa: APSIOT.
- MONIZ, A. B. (1990), «Aplicação de robots em Portugal: Análise comparativa de sectores, casos, implicações sociais e económicas», *Organização e Trabalho*, nºs 3/4, Lisboa: APSIOT.
- MONIZ, A. B. (1991), *Processo de mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa*, Monte da Caparica: FCT-UNL.

- MONIZ, A. B. e KÓVACS, I. (1990), «Potencialidades de desenvolvimento das PME's: Análise setorial e regional», *Economia e Sociedade*, nº 3, Lisboa: CESO.
- MONTEIRO, A. (1990), «Os Têxteis e o Mercado Único», *Visão Estratégica*, nº 25.
- MUCCHIELLI, R. (1984), *La Méthode des cas*, Paris: ESF.
- NAVILLE, P. (1956), *Essai sur la qualification*, Paris: Marcel Rivière.
- NAVILLE, P. (1961), *Vers l'Automation Social? Problèmes du Travail et de l'Automation*, Paris: Gallimard.
- NUNES, A. S. (1984), *Questões Preliminares sobre as Ciências Sociais*, Lisboa: Presença/G.I.S.
- OLIVEIRA, J. G. de (1985), *Qualificação, Divisão do Trabalho e Mercado do Trabalho*, Lisboa: MTSS
- OLIVEIRA, J. G. de (1993), «O lugar do trabalho nas sociedades contemporâneas», *Cadernos de Ciências Sociais*, nºs 12/13, Porto: Afrontamento.
- ORSTMAN, O. (1984), *Mudar o trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social*, Lisboa: F. Calouste Gulbenkian.
- J.-L., OUTIN (1990), *Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'oeuvre: la construction sociale de l'employabilité*, *Sociologie du Travail*, nºs 4/90.
- PAIS, J. M. (1987), «Emprego Juvenil e mudança social: velhas teses, novo modos de vida», *Análise Social*, nº 99.
- PARADEISE, C. (1987), «Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail», *Sociologie du travail*, nºs 1-87.
- PASTRÉ, O. (1983), *L'information et l'emploi*, Paris: Editions La Decouverte.
- PEDIP I, (1990), *Relatório de Execução. 1988-1992*, vol. 2, Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.
- PIMENTEL, D. et al. (org.) (s/d.), *Sociologia do Trabalho Organização do Trabalho Industrial (Antologia)*, Lisboa: A Regra do Jogo.
- PINTO, J. M. (1991a), «Considerações sobre a produção social de identidade», *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 32, Coimbra: CES.
- PINTO, J. M. (1991b), «Escarização, Relação com o Trabalho e Práticas Sociais», *Educação e Realidade Portuguesa. Uma abordagem Pluridisciplinar*, Porto: Ed. Afrontamento.
- PINTO, J. M. e QUEIRÓZ, M. C. (1990), «Lugares de classe e contextos de aprendizagem social», *Cadernos de Ciências Sociais*, nºs 8/9, Porto: Ed. Afrontamento.
- PIORE, M. e BERGER, S. (1980), *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- PIORE, M. J. e SABEL, C. F. (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza Editorial.
- PMIT PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL, (1990), Lisboa: Ministério da Indústria e Energia.
- POITOU, J.-P. (1984), «L'évolution des qualifications et des savoir-faire dans les bureaux d'études face à la conception assistée par ordinateur», *Sociologie du Travail*, nº 4.
- RÉRAT, F. (1986), «La polyvalence comme méthode d'organisation du travail», *Formation. Emploi*, nº 14, Paris: La Documentation Française.
- REVISTA EUROPEIA, (1994), *Formação Profissional*, nºs 1/94, Bruxelas: CEDEFOP.
- REYNAUD, J. D. (1987), «Qualification et marché du travail», *Sociologie du Travail*, nºs 1-87.
- RIBOUD, A. (1987), *Modernisation, Mode d'Emploi*, Union Générale d'Éditions.
- RITAINÉ, E. (1987), «Prato ou l'exaspération de la diffusion industrielle», *Sociologie du Travail*, nºs 2/87.
- RIVARD, P. et al. (1982), «L'espace de qualification des cadres», *Sociologie du Travail*, nºs 4/82.
- RODRIGUES, E. F. e FERNANDES, L. G. (1987), *As PME e o desafio de modernização*, Lisboa: IAPMEI.

- RODRIGUES, M. J. e LIMA; M. P. (1987), «Trabalho, emprego e transformações sociais em Portugal: trajectórias e dilemas do seu estudo», *Análise Social*, nº 95.
- RODRIGUES, M. J. (coord) (1987), *Estruturas produtivas, modos de gestão da mão-de-obra e qualidade do emprego: um estudo comparativo sobre a indústria portuguesa*, Lisboa: CIDE/ISCTE.
- RODRIGUES, M. J. (1988a), *O sistema de emprego em Portugal: crises e mutações*, Lisboa: Pub. D. Quixote.
- RODRIGUES, M. J. (1988b), «Os caminhos da flexibilidade uma perspectiva sobre a evolução do sistema de emprego», *A Política Social Face às Questões do Emprego: Que Alternativas*, Lisboa: ISCTE.
- RODRIGUES, M. J. (1991), *Competitividade e Recursos Humanos. Sistema de emprego Dilemas de Portugal na construção europeia*, Lisboa: Pub. D. Quixote.
- RODRIGUES, M. J. e NEVES, A. O. das, (coords.), (1994), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, «Estudos nº 11», Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- ROLLE, P. (1978), *Introdução à Sociologia do Trabalho*, Lisboa: A Regra do Jogo.
- ROLLE, P. (1985), «A l'origine de la sociologie du travail, proudhonnisme et marxisme»; *Le Travail et sa Sociologie. Essais critiques*, Paris: L'Harmattan.
- ROLLE, P. (1988), *Travail et Salariat. Bilan de la Sociologie du Travail*, T. 1, Grenoble: Press Université de Grenoble.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de L'Organisation et de L'Entreprise*, Paris: Dalloz.
- SALAI, R. e THÉVENOT, L. (1986), *Le Travail. Marchés, Règles et Conventions*, Paris: Ed. Economica.
- SALAVISA, I. (1991), «Emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países. O caso de Portugal», *DINAMIA*, Lisboa (policopiado).
- SALAVISA, I. (1994), «Uma radiografia das empresas dos lanifícios face à reestruturação», M. J., RODRIGUES e A. O. das, NEVES (coords.), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, «Estudos nº 11», Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- SALAVISA, I. e RODRIGUES, M. J. (1994), «As políticas de reestruturação nos lanifícios», M. J., RODRIGUES e A. O. das, NEVES (coords.), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, «Estudos nº 11», Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- SANTOS, B. S. (1985), «O Estado e Sociedade na Semiperiferia do Sistema Mundial: o caso português», *Análise social*, nºs 87/88/89.
- SANTOS, B. S. (1989), *Um Discurso sobre as Ciências*, Porto: Afrontamento.
- SANTOS, B. S. (1990), *O Estado e a Sociedade em Portugal (1974-1989)*, Porto: Edições Afrontamento.
- SANTOS, B. S. (1994), *Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade*, Porto: Afrontamento.
- SILVA e COSTA, M. (1991), «O trabalho industrial no Vale do Ave; Uma crise para a Mudança», *Cadernos do Noroeste*, vol. 4 (1-2).
- SILVA e COSTA, M. (1992), «A formação profissional e as condições de trabalho» (policopiado)
- SILVA e COSTA, M. (1992), «O Empresário e a mudança na empresa», *Cadernos do Noroeste*, vol. 5 (1-2).
- SILVA e COSTA, M. (1993), «Politique d'entreprise et développement local: le cas des PME», *Cadernos do Noroeste*, vol. 6 (1-2).
- SILVA, M. (1983), *O Emprego das Mulheres em Portugal. A «mão invisível» na discriminação sexual no emprego*, «Crítica e Sociedade/11», Porto: Ed. Afrontamento.

- SILVA, M. R. (1985), «A relação salarial nas indústrias têxteis e do vestuário em Portugal», *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 4, Porto: Afrontamento.
- SILVESTRE, J.-J. (1986), «Qualification et entreprise: Quelques reflexions en vue d'un renouvellement théorique», R., SALAIS e L., THEVÉNOT (orgs.), *Le Travail. Marché, Règles et Conventions*, Paris: Ed. Economica.
- SORGE, A. et al. (1983), «Polarisation ou dépoliarisation de la structure des qualifications», *Formation. Emploi*, nº 2, Paris: La Documentation Française.
- STOLEROFF, A. (1988), «A politização do sindicalismo face ao mercado do trabalho», M. P., LIMA e A., STOLEROFF (orgs.), *A Política Social Face às Questões do Emprego: Que Alternativas?*, Lisboa: ISCTE.
- STROOBANTS, M. (1993a), *Savoir-faire et competences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bélgica: Ed. de l'Université de Bruxelles.
- STROOBANTS, M. (1993b), *Sociologie du travail*, Paris: Ed. Nathan.
- TANGUY, L. (org.) (1986), *L'Introuvable Relation Formation/Emploi*, Paris: La Documentation Française.
- TARONDEAU, J.-C. (1982), *Produits et technologies Chois politiques de l'entreprise industrielle*, Paris: Dalloz.
- TARONDEAU, J.-C. (1987), «Technologies flexibles: l'impact sur les performances», *Revue Française de Gestion*, nº 63.
- TERSSAC, G. de e CORIAT, B. (1984), «Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process», *Sociologie du Travail*, nº 4.
- TERTRE, C. D e SANTILLI, G. (1992), *Automatisation et Travail*, Paris: Press Universitaires de France.
- THOMAS, J. (1991), *Qualification Professionnelle. Évaluation et évolution*, Paris: Editions Eyrolles.
- TOFFLER, A. (1991), *Os Novos Poderes*, Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- TOURAINÉ, A. (1955), *L'Évolution du Travail Ouvrier dans les Usines Renault*, Paris: Centre National de la recherche Scientifique.
- TOURAINÉ, A. (1965), *Sociologie de l'Action*, Paris: Éditions du Seuil.
- TOURAINÉ, A. (1970), *A Sociedade Pós-industrial*, Lisboa: Moraes.
- TOURAINÉ, A. (1978), *La Voix et le Regard*, Paris: Éditions du Seuil
- TOURAINÉ, A. et al. (1984), *Le Mouvement Ouvrier*, Paris: Fayard.
- VALLAS, S. P. (1990), «The concept of skill: a critical review», *Work and Occupation*, nº 4, Londres: Sage Periodicals Press.
- VELTZ, P. (1986), «Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production», *Sociologie du Travail*, nºs 1-86.
- VELTZ, P e ZARIFIAN, P. (1993), «Vers de nouveaux modèles d'organisation?», *Sociologie du travail*, nºs 1/93.
- VERNIÈRES, M. (1978), «Qualification et desqualification: essai de definition», COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, *La Qualification du Travail: De quoi parle-t-on?* Paris: La Documentation Française.
- VILLEVAL, M.-C. (1992), *Mutations Industrielles et Reconversion des Salariés*, Paris: L'Harmattan.
- VILLEVAL, M.-C., (1993), *La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification Formation continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail. Le cas Français*, Berlin: CEDEFOP.
- VISSER, J. (1993), «Sindicalisme et désyndicalisation», *Le Mouvement Social*, nº 162, Les Éditions Ouvrières.

- WALTON, R. E. e SUSMAN, G. I. (1987/88), «Ressources humaines et nouvelles machines», *L'Expansion*, Hiver.
- WOOD, S. (1986), *The Degradation of Work? Skill, Deskilling*, Londres: Hutchinson.
- WOOD, S. (1989), *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process*, Londres: Unwin Hyman.
- WOODWARD, J. (1977), *Organização industrial: Teoria e Prática*, São Paulo: Editora Atlas SA.
- WORSLEY, P. (1977), *Introdução à Sociologia*, Lisboa: Dom Quixote.
- ZARIFIAN, P. (1983), «Qualification collective et automatisation: le cas de la sidérurgie», *Formation. Emploi*, n° 1, Paris: La Documentation Française.
- ZARIFIAN, P. (1990), *La nouvelle productivité*, Paris: Ed. L'Harmattan.



Empresas	EMPRESA A				EMPRESA B					
	Quadros	Chefias Intermédias	Prof. Qualificados	Operadores	Total	Quadros	Chefias Intermédias	Prof. Qualificados	Operadores	Total
<b>Repartição por sexo:</b>										
Masculino	7	12	15	12	46	3	6	8	1	18
Feminino	2	-	4	6	12	1	-	3	9	13
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>31</b>
<b>Nível etário:</b>										
Inferior a 30 anos	1	1	4	2	8	3	-	6	6	15
Entre 30 a 45 anos	6	4	13	15	38	1	4	5	4	14
Superior a 45 anos	2	7	2	1	12	-	2	-	-	2
<b>Idade média (em anos)</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>32</b>
<b>Nível de antiguidade média na empresa (em anos)</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	
<b>Nível de escolaridade:</b>										
Primário	-	4	9	13	10	-	2	2	1	5
Preparatório	-	2	4	4	5	-	1	1	6	8
Secundário	-	-	4	1	10	-	2	6	3	11
Ensino técnico	3	5	2	-	3	-	1	2	-	3
Ensino politécnico	3	-	-	-	4	-	-	-	-	-
Ensino Superior	3	1	-	-	4	4	-	-	-	4
<b>Vínculo laboral:</b>										
Efectivo	8	12	19	18	57	2	6	10	10	28
A termo (certo/incerto)	1	-	-	-	1	2	-	1	-	2
<b>Secções produtivas:</b>										
Fiação	1	2	2	7	12	2	1	1	4	8
Tecelagem	1	3	8	5	17	1	3	4	1	9
Acabamentos	-	1	3	4	8	-	2	1	5	8
<b>Secções periféricas</b>										
Manutenção	2	5	4	2	13	-	-	2	-	2
Laboratório	2	1	1	-	4	-	-	2	-	2
Planeamento	3	-	1	-	4	1	-	1	-	2
<b>Taxa de sindicalizados*</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>43%</b>	<b>35%</b>	<b>75%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>			

\* Inclui os sindicatos têxtil e outras associações profissionais







