

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

“Entre soldas e queimaduras”: Olhar da análise da atividade real do trabalho de soldadores

Ana Daniela Cunha Gomes

M

2022



“Entre soldas e queimaduras”: Olhar da análise da atividade real do trabalho de soldadores

Ana Daniela Cunha Gomes

Outubro 2022

Dissertação apresentada no âmbito no Mestrado Integrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Marta Santos* (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

AGRADECIMENTOS

A concretização da presente dissertação, foi possível graças à atenção, cuidado, disponibilidade e preocupação de todos aqueles, que a todo o momento, se mostraram presentes e me acompanharam neste percurso. Por isso, seria indesculpável se não mostrasse o meu sincero agradecimento às pessoas que tiveram um papel preponderante na realização deste projeto.

Começo por agradecer, à minha orientadora de dissertação, Professora Doutora Marta Santos por todo apoio, dedicação, disponibilidade e interesse. Para mim, é um exemplo enquanto profissional por quem manifesto o meu sincero respeito e admiração.

À organização que mostrou disponibilidade de cooperação e a todos os colaboradores que se disponibilizaram e permitiram que este projeto ganhasse vida e fosse realizado.

Ao pilar da minha vida, os meus pais, que sempre acreditaram em mim e me proporcionaram todos os meios para que esta etapa fosse concluída com sucesso. Obrigada pelo vosso apoio, esforço, dedicação e carinho que só vocês sabem dar e por terem-no demonstrado sempre, durante todos estes anos. Vocês são, sem dúvida, o melhor exemplo que poderia ter tido.

Ao meu irmão, o meu companheiro de todas as horas, por me alegrar, por me fazer rir e por partilhar comigo a maior aventura que é a vida, desde o nosso primeiro choro. Apesar da distância estás e estarás sempre no meu coração.

Ao Filipe, pelo apoio incondicional, pelos momentos de partilha, por me dares a mão e ajudares a seguir em frente mesmo com dúvidas e receios, por me fazeres brilhar e acima de tudo por seres uma pessoa incrível.

Às melhores amigas que a faculdade me poderia ter dado, Sandra e Fábria por todos os momentos incríveis que partilhámos juntas, pelo apoio incondicional, pelas conversas, noitadas e manhãs de estudo, pelas gargalhadas e pelos momentos que ainda virão!

À minha família e a todos aqueles que sentiram a minha ausência durante este período, mas que sempre estiveram lá para me apoiar e torcer por mim. Isto é apenas uma modesta menção face ao significado que todos representam para mim.

Com carinho, o meu sincero agradecimento!

RESUMO

Tendo em conta que a avaliação é tida como um processo indispensável nas dinâmicas laborais, faz-se necessário refletir sobre os múltiplos modelos de avaliação de desempenho projetados na e pelas empresas que influenciam a realidade do trabalho. Faz-se necessário sensibilizar os agentes envolvidos no processo avaliativo, de modo que este processo seja realizado mediante uma visão mais construtiva, intersubjetiva e equitativa.

É neste contexto que se encontra a temática da presente investigação. Este estudo de cariz exploratório, fundamenta-se nos princípios conceptuais da psicologia do trabalho que baseando-se na premissa compreender para transformar (Guérin et al., 2001) teve como objetivo compreender a atividade dos soldadores a fim da mesma se constituir contributo num futuro processo de avaliação de desempenho numa organização industrial do ramo automóvel. Assim, de forma a compreender e alcançar o real da atividade constituíram-se como objetivos específicos, respetivamente, identificar os constrangimentos da atividade e reconhecer qual o impacto causado por estes na realização de um trabalho bem feito. Com esse intuito, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, que compreendeu análises documentais, observações em contexto real de trabalho, o acesso a verbalizações e a realização de entrevistas individuais semiestruturadas posteriormente analisadas com recurso às técnicas de análise de conteúdo desenvolvidas por Bardin (2011).

Participaram desta investigação 29 soldadores, dos quais nove aceitaram ser entrevistados. Os principais dados obtidos, mostram que a atividade destes trabalhadores compreende algumas condições que expõe a sua saúde. Esses fatores de risco além de atentarem contra a saúde e bem-estar acabam, conseqüentemente, por influenciar o desempenho dos mesmos. Os resultados apontam ainda, para a importância do coletivo de trabalho na concretização da produção, evidenciando as relações de cooperação e solidariedade. As principais conclusões, referem o caminho longo que ainda há a percorrer antes de uma avaliação, nomeadamente, no que diz respeito ao reconhecimento no trabalho.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, reconhecimento, soldadores, modelos de avaliação, trabalho real.

ABSTRACT

Taking into account that the assessment is considered an indispensable process in the labour dynamics, it is necessary to reflect on the multiple models of performance evaluation designed in and by companies that influence the work reality. It is necessary to sensitize the agents involved in the evaluation process, so that this process is carried out through a more constructive, intersubjective and equitable vision.

It is in this context that the theme of this research is found. This exploratory study is based on the conceptual principles of occupational psychology which, based on the premise of understanding in order to transform (Guérin et al., 2001), aimed at understanding the activity of welders in order to contribute to a future performance appraisal process in an industrial organisation in the automotive sector. Thus, in order to understand and achieve the real activity, the specific objectives were to identify the constraints of the activity and recognise the impact caused by them on the performance of a job well done. To this end, a qualitative methodology was used, which included documentary analysis, observations in the real work context, access to verbalisations and semi-structured individual interviews, which were subsequently analysed using the content analysis techniques developed by Bardin (2011).

Twenty-nine welders participated in this research, nine of whom agreed to be interviewed. The main data obtained show that the activity of these workers includes some conditions that expose their health. These risk factors, in addition to attacking their health and well-being, consequently, end up influencing their performance. The results also point to the importance of collective work in the production process, highlighting the relations of cooperation and solidarity. The main conclusions refer to the long way there is still to go before an evaluation, namely with recognition at work.

Keywords: performance appraisal, recognition, welders, appraisal models, real work.

RÉSUMÉ

Compte tenu du fait que l'évaluation est considérée comme un processus indispensable dans la dynamique du travail, il est nécessaire de réfléchir aux multiples modèles d'évaluation des performances conçus dans et par les entreprises qui influencent la réalité du travail. Il est nécessaire de sensibiliser les agents impliqués dans le processus d'évaluation, afin que ce processus soit réalisé à travers une vision plus constructive, intersubjective et équitable.

C'est dans ce contexte que se trouve le thème de cette recherche. Cette étude exploratoire s'appuie sur les principes conceptuels de la psychologie du travail qui, partant du principe de comprendre pour transformer (Guérin et al., 2001), visait à comprendre l'activité des soudeurs afin de contribuer à un futur processus d'évaluation des performances dans une organisation industrielle du secteur automobile. Ainsi, afin de comprendre et de réaliser l'activité réelle, les objectifs spécifiques étaient d'identifier les contraintes de l'activité et de reconnaître l'impact causé par celles-ci sur la réalisation d'un travail bien fait. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été utilisée, comprenant l'analyse documentaire, des observations dans le contexte réel de travail, l'accès aux verbalisations et des entretiens individuels semi-structurés, qui ont ensuite été analysés en utilisant les techniques d'analyse de contenu développées par Bardin (2011).

Vingt-neuf soudeurs ont participé à cette recherche, dont neuf ont accepté d'être interviewés. Les principales données obtenues montrent que l'activité de ces travailleurs comporte certaines conditions qui exposent leur santé. Ces facteurs de risque, en plus de porter atteinte à leur santé et à leur bien-être, finissent par influencer leurs performances. Les résultats soulignent également l'importance du groupe de travail dans le processus de production, mettant en évidence les relations de coopération et de solidarité. Les principales conclusions portent sur le long chemin qu'il reste à parcourir avant une évaluation, notamment la reconnaissance au travail.

Mots-clés: évaluation des performances, reconnaissance, soudeurs, modèles d'évaluation, travail réel.

LISTA DE ABREVIATURAS

EPI- Equipamento de Proteção Individual

INSAT- Inquérito Saúde e Trabalho

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 1 |
| I. Enquadramento teórico..... | 3 |
| 1. Considerações sobre a atividade..... | 3 |
| 1.1 Análise da atividade: entre o trabalho prescrito e o real da atividade..... | 5 |
| 2. Modelos de avaliação de desempenho projetados pela gestão de pessoas..... | 7 |
| 2.1 Métodos de avaliação tradicionais | 7 |
| 2.1.1 Perspetiva crítica de Dejours face aos métodos de avaliação tradicionais..... | 9 |
| 2.2 Métodos recentes de avaliação de desempenho | 10 |
| 2.2.1 Perspetiva crítica de Dejours face aos métodos de avaliação mais recentes..... | 12 |
| 3. Repensar a avaliação do trabalho..... | 13 |
| II. Metodologia | 17 |
| 1. Ponto de partida..... | 17 |
| 2. Participantes..... | 18 |
| 3. Procedimento de recolha de dados | 19 |
| 3.1 Análise documental, observações e verbalizações..... | 20 |
| 3.2 Entrevistas semiestruturadas | 21 |
| 4. Procedimento de análise dos dados | 23 |
| III. Apresentação e Discussão de Resultados..... | 24 |
| 1. Características e condições da atividade percecionado pelos trabalhadores..... | 24 |
| 1.1 Constrangimentos face às condições de trabalho relativos à atividade de soldadores .. | 24 |
| 1.1.1 Riscos e condições de saúde e bem-estar associados à soldadura..... | 25 |
| 1.1.2 Equipamentos de trabalho insuficientes ou inadequados..... | 30 |
| 1.1.3 A formação e a questão dos turnos | 31 |
| 1.2 Trabalho bem feito: relações na empresa, reconhecimento e perceções de melhoria... | 33 |
| V. Referências Bibliográficas | 42 |
| VI. Apêndices..... | 48 |

Introdução

A avaliação é intrínseca à vida e está presente nos seus diversos momentos. O contexto de trabalho não é, por isso, exceção, acabando a avaliação por ser vista como um processo naturalmente necessário e em alguns momentos até ansiado (Dejours, 2008). Foi neste enquadramento que se concebeu o tema inicial desta investigação resultante de um pedido de uma empresa industrial que tinha como objetivo a implementação de uma avaliação de desempenho. Esta avaliação seria concretizada junto dos soldadores da empresa, sendo justificada a sua pertinência pelo facto de um dos turnos de trabalho apresentar elevadas taxas de *turnover*. Após o contacto com a organização, e baseando-nos na premissa de compreender para transformar (Guérin et al., 2001) surgiu a necessidade de se reformular o pedido inicial em consequência do escasso conhecimento acerca da atividade em questão. Tendo em conta o que Dejours (2008) denominou de avaliação equitativa, esta investigação propôs evidenciar e analisar as características e os constrangimentos da atividade desempenhada segundo as perceções dos trabalhadores, assim como, as implicações destas dimensões na realização de um trabalho bem feito. Partindo-se dessa análise ao real da atividade esta investigação pretende ser um contributo viável para dar visibilidade à complexidade da atividade dos soldadores nesta empresa, dando nota de algumas dimensões a ter em conta na elaboração de um possível processo de avaliação do trabalho.

Neste seguimento, a presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos principais: (1) enquadramento teórico, (2) metodologia, (3) apresentação e discussão dos resultados e (4) reflexões finais. O primeiro capítulo, referente ao Enquadramento Teórico, propõe uma leitura acerca da do trabalho como resultado de atividade humana. Esta última compreende múltiplas variáveis que lhe concedem uma complexidade que não é facilmente apreendida e visivelmente observada. Assim, a sua análise exige a adoção de metodologias que vão além do que é meramente prescrito e evidenciem o que está nas entre linhas do trabalho prescrito e do trabalho real. Neste sentido, para ficar claro como os modelos de avaliação de desempenho mais tradicionais e modernos projetados pela gestão de recursos humanos não levam em conta essa noção impactando negativamente na saúde dos trabalhadores, serão apresentados e descritos o processo de alguns desses modelos. A forma como os mesmos apresentam uma noção redutora da atividade, negligenciando a sua

complexidade e os autores da sua ação será descrita recorrendo à crítica que Dejours (2008) apresenta sobre os mesmos. Na linha de pensamento do mesmo autor, na parte final do enquadramento teórico é sugerido repensar a avaliação do trabalho no sentido da mesma se constituir um processo justo e equitativo para todos assim como descritos os objetivos da investigação.

Na Metodologia será realizada a contextualização sobre o local de trabalho e a caracterização dos trabalhadores. Serão também descritos os métodos de recolha de dados utilizados bem como as correspondentes técnicas de análise de dados. Destaca-se aqui o número de horas de observação e as entrevistas realizadas que acompanharam a ambição de um conhecimento o mais aprofundado possível da atividade dos trabalhadores e do contexto real de trabalho. No terceiro capítulo, que diz respeito à Apresentação e Discussão de Resultados, serão descritos e discutidos os resultados obtidos pelas observações realizadas, verbalizações registadas e análise das entrevistas. A apresentação dos resultados e consequentes conclusões serão expostas em relação aos objetivos. Por fim, na conclusão são apresentadas algumas reflexões finais, as limitações da presente investigação e sugestões para investigações futuras.

I. Enquadramento teórico

1. Considerações sobre a atividade

O trabalho é um motor de produção que engloba uma parte essencial da vida humana e por isso, constitui-se num objeto de estudo que reúne interesse de diversas áreas científicas (Guérin et al., 2001). De qualquer das formas, e atravessando diversas abordagens e conceções à volta do trabalho, o mesmo é considerado como resultado de atividade humana, e talvez seja por essa razão que o trabalho se faz tão enigmático e complexo (Guérin et al., 2001). Assim, uma das formas encontradas para se tentar alcançar o trabalho é tentar entrar nele através da atividade. Segundo a conceção ergológica, assumindo o trabalho como atividade humana, é fundamental que a mesma seja entendida como “um impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/colectivo; fazer/valores; privado/profissional; imposto/desejado; etc. ...)” (Durrive & Schwartz, 2008, p.23). Com efeito, segundo Daniellou e Rabardel (2005), a compreensão da atividade produz conhecimento fundamental para o entendimento da nossa história, dos procedimentos – psicológicos e fisiológicos – em ação e consequentes competências mais ou menos implícitas envolvidas na construção da atividade.

Desta forma, o interesse pela atividade é partilhado por várias autores e comunidades que mesmo não partilhando pontos de vista idênticos acerca desta conceção, foram desenvolvendo abordagens focadas na atividade que estão de acordo sobre alguns aspetos (Daniellou & Rabardel, 2005). Um deles é o facto de as teorias focadas na atividade considerarem que a atividade é finalizada. Quer isto dizer que, o comportamento do sujeito que realiza a atividade, não é somente uma resposta a eventuais acontecimentos, mas também uma ação dirigida a determinado objeto que visa a concretização de objetivos. Contudo, estes objetivos podem não ser sempre evidentes e o analista pode, em algumas situações, ter dificuldade em identificá-los (Daniellou & Rabardel, 2005). Segundo o que afirma Leontiev (1978), uma atividade distingue-se de uma outra pelo seu objeto, ou seja, o seu. Para o autor este motivo, que confere uma direção à atividade, pode ser considerado como ideal se estiver presente apenas no pensamento do sujeito, ou, material se se encontrar acessível e bem identificado.

Outro ponto a ser considerado nestas abordagens é o facto de as mesmas considerarem que a atividade tem uma dimensão individual, associada a realiza, sendo, pro esse motivo, única. Esta é também influenciada por um determinado contexto (Daniellou & Rabardel, 2005). Ou seja, as abordagens centradas na atividade reúnem consenso quanto à diversidade interindividual, à variabilidade intraindividual e à variabilidade contextual. Relativamente às duas primeiras, estas sugerem que a mesma tarefa realizada por uma determinada pessoa não vai resultar numa igual atividade ao ser desempenhada por uma outra pessoa.

Esta ideia fica clara quando, tanto na abordagem da clínica da atividade (Clot, 2010) como na psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2000), e apesar de apresentarem pontos de vista específicos, ambas considerarem que a atividade necessita ser compreendida à luz do subjetivismo do trabalhador. No mesmo sentido, na conceção ergológica, considera-se que o sujeito é o autor das próprias decisões consequentes das variabilidades impostas pelo meio face à realização da sua atividade (Schwartz, 2000). Quer isto dizer que, para a ergologia o sujeito trabalhador é um “[...] ‘corpo-si’, árbitro no mais íntimo da atividade, [...] que não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (Schwartz, Duc e Durrive, 2010, p. 196). Assim, o corpo-si é o próprio autor que gere essas variabilidades. Na própria interpretação do conceito de atividade, Schwartz (2000) considera-a como dramáticas de uso de si, afirmando que toda a atividade de trabalho envolve sempre um uso de si por si e um uso de si pelos outros. Estas teorias concordam com a noção de que a atividade remete sempre para quem a realiza, e dessa forma reflete traços acerca da experiência de vida e do passado do próprio operador que não poderiam ser expressos por nenhum outro sujeito.

Neste entendimento, é consensual para estas abordagens, a consideração de que a atividade é uma construção e uma resposta própria e exclusiva do sujeito, sendo também resultado de um contexto particular que impõe um conjunto de variabilidades (Daniellou & Rabardel, 2005). Isto pode observar-se na abordagem ergológica, quando Schwartz (2010) refere que pensar na atividade é pensar permanentemente num debate de normas e valores que antecedem o processo de criação de saberes, que se encontram inscritos num determinado contexto e se isso não for considerado, é impossível alcançá-lo. Segundo Guérin e colaboradores (2001), os trabalhadores estão sujeitos a condições e constrangimentos que interferem na realização da sua atividade. Assim, a mesma não pode ser analisada apenas com base em tarefas prescritas. Neste seguimento, as abordagens focadas na atividade consideram o facto de existirem, em contexto de atividade, esquemas psicológicos, esquemas de organização e instrumentos técnicos, historicamente situados e

desenvolvidos social e culturalmente, que medeiam a relação entre operador-objeto (Daniellou & Rabardel, 2005).

Além de ser uma relação do sujeito consigo próprio e do sujeito com o objeto, a atividade é também considerada uma relação com outros operadores, que se estabelece através de sistemas de sinais e regras que se firmam no contexto da atividade e que a constroem (Bendy & Karwowski, 2004).

A atividade é, então, integradora de diversos determinantes (Daniellou & Rabardel, 2005) que podem ser evidentes, ou não, ao que será essencial para compreender a atividade de trabalho (Daniellou, 2005). Assim, estas abordagens concordam com o facto de o analista analisar a atividade a partir do que é intrínseco ao sujeito e não só à observação dos comportamentos (Daniellou & Rabardel, 2005).

1.1 Análise da atividade: entre o trabalho prescrito e o real da atividade

Até agora, foi possível observar algumas características acerca do conceito de atividade que fazem com que a mesma seja considerada uma dimensão complexa de análise. A diversidade de possibilidades normativas em conformidade com um debate de valores singulares do próprio sujeito, faz com que o mesmo tenha, consciente ou inconscientemente, um papel ativo e transformador no cumprimento das prescrições do seu trabalho (Schwartz, 2000).

Como dito anteriormente, o trabalho é ao mesmo tempo uma realidade e uma noção complexa e enigmática que não pode ser encarado com definições simples e claras. E o trabalhador é um agente ativo que não se limita apenas a executar o que lhe foi prescrito. Assim, Schwartz (2000) refere que tudo o que seja concebido acerca do trabalho baseado apenas na dimensão prescrita, não constituirá boas orientações nem para as organizações, nem para os trabalhadores. Para que se produza informação que permita conhecer e avaliar a atividade é necessário reconhecer a conceção do trabalho nos dias de hoje e o papel ativo do trabalhador face à realização da sua atividade e da qualidade do seu trabalho.

Por esse motivo, a atividade não pode ser interpretada exclusivamente como resposta a tarefas prescritas (Ombredane & Faverge, 1955). A atividade traduz-se no que verdadeiramente é realizado pelo trabalhador face ao que lhe foi determinado e ao contexto de trabalho onde se insere (Clot, 2008). Esta última conceção abrange tudo aquilo que é mobilizado e implicado na e pela construção da atividade, integrando também tudo aquilo que o trabalhador faz ou não faz, as considerações sobre o que julga poder fazer, o que acha necessário ser feito ou não e a sua ação face à atividade dos outros (Santos, 2006).

Na ergologia, o conceito de trabalho prescrito vai além da mera conceção de prescrição, e passa a integrar o que denomina de normas antecedentes. Este conceito além de se referir ao trabalho prescrito integra dimensões associados ao coletivo de trabalho, como os valores e as normas sociais presentes na atividade (Schwartz & Durive, 2010). Os autores adiantam que em confronto com o trabalho real estas normas e valores acabam por ser renormalizadas, uma vez que, as mesmas são apenas características do plano prescrito. Essas renormalizações, resultam do conjunto de valores, das regras, e das normas do próprio trabalhador mobilizadas para a construção da sua atividade. É através dessa capacidade de renormalizar que, segundo o que afirma Canguilhem (2001), o sujeito constrói a sua saúde. Apesar de na atividade haver sempre uma parte que é pré-determinada - prescrita por normas, sistemas de regras, instrumentos, técnicas, tradições, entre outros – há também uma que não é possível prever e antecipar associada a uma possibilidade de agir singular e individual (Schwartz, 2010). São estas dimensões que conferem à atividade uma característica permanentemente mutável do trabalho. Assim, a atividade necessita ser compreendida à luz do que repousa por trás do que é meramente visível.

Guérin e colaboradores (2001), referem que no seu trabalho, o trabalhador tem, por vezes, a possibilidade de reorganizar e modificar as instruções de realização acerca do seu trabalho de forma a realizar um trabalho bem feito e potencializar o seu bem-estar. A atividade, é assim considerada, como a ação realizada face aos constrangimentos da atividade impostos em contexto de trabalho, da mesma forma, que se traduz nas ínfimas possibilidades de os transformar (Guérin et al., 2001). Segundo os mesmos autores, a distância entre a tarefa prescrita e a atividade real concretiza-se na margem de manobra associada com a autonomia e poder de agir que o trabalhador tem face às condições presentes no seu meio de trabalho. Esta margem de manobra é influenciada negativamente pelos constrangimentos do trabalho aos quais os trabalhadores estão expostos. Assim, é fazendo uso da sua autonomia e do seu poder de agir que o trabalhador vai respondendo às variabilidades presentes em contexto de trabalho, construindo a sua saúde (Noulin, 1995). Segundo Clot (2010), quando o trabalhador fica impossibilitado de fazer uso da sua autonomia para desenvolver a sua atividade, o mesmo fica em risco de começar a perder o sentido do seu trabalho. Perdendo o seu sentido o trabalhador fica exposto a situações de sofrimento e conseqüentemente ao adoecimento (Clot, 2010)

Na situação da presente investigação, a redução da margem de manobra, do sentido do trabalho, é evidenciada nos próximos capítulos, através da forma como certos modelos de avaliação de desempenho são projetados, na medida em que, apenas consideram o

trabalho prescrito e não levam em conta as condições reais de realização do trabalho que podem dificultar a realização de um trabalho bem feito. A proposta presente neste trabalho segue o que afirmam Guérin e colaboradores (2001): conduzir uma análise do trabalho, focando-se nas condições de trabalho no sentido de as compreender para as transformar.. Como afirmam os autores, a atividade de trabalho é o fator fulcral e é o processo da sua análise que origina um aumento de conhecimento, tanto a nível das condições e relações no trabalho como da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. Esse conhecimento é, então, fundamental para se definir pontos de reflexão a serem considerados na conceção de situações de trabalho que visem o desempenho geral da organização, concretizando assim a transformação pretendida (Guérin et al., 2001). Assim, a análise da atividade não só permite que se criem condições para se conceituar o trabalho como um todo como permite uma compreensão profícua acerca do mesmo, que auxiliará uma possível intervenção.

2. Modelos de avaliação de desempenho projetados pela gestão de pessoas

2.1 Métodos de avaliação tradicionais

No seio das organizações os processos de avaliação de desempenho são muito comuns, quer estes se realizem de forma formal ou informal. Segundo Dejours (2008), o processo de avaliação é encarado na sua maioria como um processo necessário e em alguns momentos até ansiado. A avaliação de desempenho, é segundo Dessler (2005), um processo realizado com base, como o próprio nome indica, nos padrões de desempenho dos trabalhadores.

Por norma uma organização pode optar por duas formas de realizar um processo de avaliação de desempenho, dirigindo essa tarefa e responsabilizando cada equipa de trabalho em definir objetivos de desempenho aos seus integrantes (Chiavenato, 2010), ou por outro lado, serem as próprias chefias responsáveis pelo processo. Normalmente, nestas situações são os responsáveis pela gestão de pessoas que ficam encarregues pela sua implementação e acompanhamento. Apesar de existir uma grande diversidade de métodos de avaliação, Chiavenato (2010), afirma que algumas organizações ainda consideram desenvolver o seu próprio método face às particularidades das pessoas que integram a mesma. Contudo, a gestão de recursos humanos propõe alguns métodos de avaliação, considerados atualmente como mais tradicionais, embora sejam também os mais comuns. De seguida, irão ser brevemente apresentados alguns deles:

- (1) As Escalas Gráficas são um método que procura classificar o desempenho do avaliado face a aspetos definidos *à priori* relacionadas com um desempenho da

atividade que as chefias considerem satisfatório (Chiavenato, 2010). Estes aspetos podem ser a assiduidade, o conhecimento do trabalho, a relação com os outros, a produção, entre outros, que irão ser classificados segundo níveis de medição (Dessler, 2017). No final, dependendo do nível ou pontuação atingida, o trabalhador é classificado como tendo um desempenho satisfatório ou não;

- (2) As *Checklists* Comportamentais, parecidas com as escalas gráficas, são um método onde são descritos os comportamentos que se esperam observar associados a um bom desempenho. Estes comportamentos são posteriormente avaliados e classificados segundo as frequências e qualidade dos mesmos (Dessler, 2005);
- (3) O Método dos Incidentes Críticos, é outro método orientado para os comportamentos dos trabalhadores. No entanto, neste método as chefias observam e registam apenas os comportamentos de desempenho excepcionalmente positivos e negativos do trabalhador. Segundo Chiavenato (2010) este método permite que se possa reconhecer o que o trabalhador realiza bem e retificar o que for considerado um desempenho negativo;
- (4) No Método da Distribuição Forçada os avaliadores definem previamente uma percentagem específica para determinar quantos trabalhadores ficarão classificados em cada nível de avaliação. Ou seja, se for definido que apenas 20% dos trabalhadores terão um desempenho muito satisfatório os restantes terão de ser distribuídos pelos outros níveis de classificação de desempenho. Segundo Dessler (2005), apesar da percentagem pré-definida este método possibilita comparar o desempenho dos trabalhadores;
- (5) O Método da Comparação Emparelhada (Dessler, 2005) possibilita, de igual forma, a comparação entre pares. Este método pretende comparar o desempenho de dois trabalhadores em simultâneo. É segundo Chiavenato (2010) um método que permite, ao mesmo tempo, a comparação de múltiplos aspetos de avaliação de desempenho;
- (6) A Avaliação das Competências, é outro método focalizado no desempenho individual, que tal como o próprio nome indica, trata-se de um sistema de avaliação focada nas competências dos trabalhadores. Neste método as competências são consideradas como aspetos de medida que distinguem trabalhadores de alto desempenho com trabalhadores com médio e baixo desempenho (Spencer, McLelland & Spencer, 1994 cit in., Brandão, 2004). Estas competências são, normalmente, determinadas com base nas tarefas que o trabalhador tem ao seu encargo, estabelecendo-se como comportamentos padrões que orientam os

trabalhadores no seu trabalho (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Este método foi desenvolvido devido à dificuldade encontrada em avaliar o trabalho real, assim, este visa avaliar o trabalho sem desconsiderar a pessoa e a sua capacidade de mobilização subjetiva (Marbach, 2000).

2.1.1 Perspetiva crítica de Dejours face aos métodos de avaliação tradicionais

Os métodos de avaliação, até agora apresentados, são métodos que se propõem medir o trabalho realizado através da avaliação individualizada dos trabalhadores. Estes métodos quantitativos além de possibilitarem a comparação de desempenhos entre trabalhadores, pretendem evidenciar a objetividade resultante das avaliações. Contudo, e apesar de muito comuns em organizações, os mesmos não consideram a complexidade da atividade, centrando as suas avaliações muito no que é o trabalho prescrito, no que deveria ser feito no trabalho, não avaliando de facto a atividade (Dejours, 2013). Como afirma o mesmo autor, o trabalho real não se pode medir, visto que este está diretamente relacionado com a subjetividade do trabalhador e dos saberes-fazer mobilizados pelo próprio na realização do seu trabalho (Dejours, 2008).

Assim, e atentos a estas questões alguns autores desenvolveram métodos de avaliação que considerassem o trabalho real e a subjetividade do trabalhador. E de facto, a avaliação das competências parecia ser um método que levava em consideração essas referências (Marbach, 2000). No entanto, e apesar de considerar a complexidade de análise sobre o trabalho real, em termos de conceito de trabalho, a avaliação por competências transformou-se numa avaliação ao próprio sujeito afastando-se da verdadeira avaliação ao trabalho. Nesta sequência, Dejours apresenta uma postura crítica face a estas metodologias afirmando que “não se pode definir, caracterizar, apreender ou avaliar uma competência sem passar pelo conhecimento fino do trabalho no qual ela se atualiza” (Dejours, 2008, p. 66). Este sistema não tem em conta que competência e trabalho não podem ser considerados separadamente pois, para se avaliar uma competência é necessário conhecer a fundo o trabalho onde ela se desenvolve, visto que, a competência é o resultado de um desempenho que se constituiu a partir da capacidade singular mobilizadora do trabalhador e da resistência às contrariedades do meio (Dejours, 2008). O autor, chama a atenção ainda para o facto de numa grande maioria este sistema de competências servir de fundamento para a atribuição salarial. Ou seja, os trabalhadores deixam de ser avaliados pelo seu trabalho passando as suas competências a definir qual o seu nível salarial. Considerando que nem o salário, nem as competências definem e ou contabilizam o que determinado trabalhador investe na

organização, citando Dejours (2008, p.66) “não se pode definir, caracterizar, apreender ou avaliar uma competência sem passar pelo conhecimento fino do trabalho no qual ela se atualiza”, este método não é justo com o trabalhador na forma que se avalia, correndo o risco até de se gerar um sentimento de injustiça no mesmo (Dejours, 2008).

Dejours (2013) considera que as dimensões essenciais a serem avaliadas no trabalho - contribuição da cognição e o esforço intelectual - não são observáveis. Assim, os métodos de avaliação tradicional focados na avaliação individual e comportamento dos indivíduos não têm em consideração nem conseguem medir, o esforço ou o tempo mobilizado pelo trabalhador, no aperfeiçoamento de habilidades e competências, fundamentais para alcançar um bom desempenho no seu trabalho. Conforme o autor, apenas é possível aceder a estas dimensões por meio da experiência subjetiva do trabalhador (Dejours, 2008) o que não acontece nos modelos descritos.

2.2 Métodos recentes de avaliação de desempenho

Têm sido projetados novos métodos de avaliação de desempenho, face à constante modernização e transformação das organizações. As novas metodologias procuram focar-se em processos de avaliação mais qualitativos que visem uma maior eficiência quanto à informação obtida relativamente ao cumprimento de objetivos e reconhecer o papel dos trabalhadores atribuindo-lhes responsabilidades na participação e negociação dos objetivos (Chiavenato,2010).

Neste sentido, houve uma reformulação no método de Gestão Participativa por Objetivos (Chiavenato, 2014). Esta reformulação aconteceu no sentido dos objetivos individuais, inicialmente propostos por Drucker, serem reorganizados em objetivos de equipa face às atuais necessidades das organizações. Tendo em conta que o mundo de trabalho sofreu uma reestruturação no sentido do trabalho em equipas (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). O fundamento deste método é o próprio se constituir como um processo de avaliação de desempenho igualitário e participativo sustentado em alguns ideais (Chiavenato, 2005). O primeiro ideal diz respeito ao facto de os objetivos serem formulados conjuntamente e consentidos, o que pressupõe um segundo ideal alusivo ao comprometimento dos trabalhadores na obtenção dos mesmos. O terceiro ideal diz respeito à existência de um debate sobre os recursos disponíveis e essenciais para que os objetivos sejam alcançados. O quarto ideal reconhece que o desempenho de um trabalhador se constitui no processo pelo qual o mesmo atinge o que é objetivado. O quinto e o sexto ideal referem-

se, respetivamente à importância de haver um acompanhamento permanente dos resultados que vão sendo atingidos e um feedback contínuo que proporcione uma avaliação com todos os envolvidos. A avaliação com base neste método ocorre pelo facto de se acreditar ser possível medir de forma objetiva os dados quantitativos que retratam o desempenho do trabalhador face aos objetivos traçados (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Este método é normalmente caracterizado pela divulgação junto de todos os trabalhadores, da estratégia pré-determinada e adotada pela direção e dos objetivos ou metas traçadas para o sucesso da mesma (Rego et al., 2015). É esperado que o desempenho dos trabalhadores seja avaliado individualmente segundo a sua contribuição e concretização dos objetivos para alcançar o êxito pré-determinado. Assim, os objetivos, quando elaborados, devem ser claros e concretos quanto ao que é esperado da atividade dos trabalhadores, e quanto ao prazo de concretização dos resultados. Na divulgação dos mesmos deve também ficar claro o que os distingue, ou seja, qual a importância e critérios de uns face aos outros (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Outra tendência moderna dos métodos de avaliação que tem reunido muita concordância junto dos órgãos de gestão e tem sido utilizada como instrumento estratégico, é a Avaliação da Qualidade. O interesse por esta avaliação parece surgir pelo facto de a mesma pressupor um serviço de excelência, implicando que todos os processos - conceção, desenvolvimento e entrega ao cliente - garantam uma qualidade total de serviço e salienta a ideia de que a qualidade é um resultado de um esforço conjunto, da dedicação individual de cada trabalhador e decorre de todos os processos e atividades, sem exceção, que envolvem a organização (Feigenbaum, 1961). O mesmo autor refere que este sistema deve basear-se em fundamentos essenciais, como, a gestão participativa. Quer isto dizer que, a qualidade como objetivo único da organização, deve ser um resultado de todos os sujeitos que integram a mesma. A implementação deste sistema deve obedecer a alguns princípios base como garantia da qualidade, política de zero defeitos, aperfeiçoamento contínuo, servir com qualidade os clientes e garantir a sua satisfação total. Por ter sido uma estratégia desenvolvida numa altura em que a economia sofria uma forte globalização competitiva este método foca a sua atenção com o único intuito de obtenção de lucro (Garvin, 2002). Neste sentido, foram desenvolvidas algumas iniciativas internacionais que procuram zelar pelo incentivo e certificação da qualidade, como é o caso da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), a ISO (*International Organization for Standardization*) e auditorias.

2.2.1 Perspetiva crítica de Dejours face aos métodos de avaliação mais recentes

As novas metodologias de avaliação de desempenho projetadas pela gestão de pessoas, procuram reestruturar as avaliações de desempenho mais comuns convertendo-as em métodos participativos dos trabalhadores face ao que será avaliado. Isto será suportado também pelo apoio das chefias, ao realizarem um feedback contínuo junto dos trabalhadores que lhes permitirão corrigir o que não está a ser realizado tão bem. Contudo, e apesar de estes métodos modernos terem sido projetados com o intuito de se recorrer mais à avaliação qualitativa e à participação dos trabalhadores (Chiavenato, 2010), o que efetivamente acontece no método de Gestão Participativa por Objetivos, é que de facto possibilita a participação dos trabalhadores no procedimento de definição de objetivos. Contudo, e tendo em conta que este recorre a métodos quantitativos para medir objetivos, continua a carecer de metodologia qualitativa.

Assim, o que procuram de facto estas metodologias ditas mais modernas medir? Segundo Dejours (2008) estas metodologias estão apenas a colocar em destaque uma mera medição de resultados. Na perspetiva do mesmo autor, uma vez mais estes métodos de avaliação ficam aquém de se focarem no verdadeiro trabalho real e medem tudo menos o desempenho dos trabalhadores. Mesmo que estas avaliações integrem mais dados qualitativos, o que acontece de facto é que na maioria das vezes estes métodos apenas evidenciam ou priorizam os objetivos da organização em prol do que efetivamente os trabalhadores consideram acerca do seu trabalho. No caso do método de Gestão Participativa dos Objetivos, por exemplo, o processo não leva em conta o que de facto acontece no trabalho real. O método não tem em conta o facto de no seu trabalho o trabalhador ser diariamente confrontado com situações novas e imprevistos que podem dificultar a realização e concretização da sua atividade. Assim, não sendo considerado o esforço e subjetividade mobilizada no processo de concretização da sua atividade, este método coloca o trabalhador em situações pouco confortáveis podendo gerar sentimentos de injustiça no próprio (Dejours, 2008).

No caso do método de avaliação da qualidade, focada na qualidade total que a princípio parecia ser a que realmente consideraria o trabalho real destacando-se dos outros métodos de avaliação, rapidamente tomou novos propósitos. Seria utópico pensar-se que se controla e se garante uma qualidade total. Apesar de esta poder se constituir num ideal desejável, não é o que acontece de facto pois, uma vez mais, trabalhar implica lidar

constantemente com o fracasso e com as limitações que vão sendo impostas (Dejours, 2008). Assim, o mesmo autor, propõe refletir-se sobre as verdadeiras intenções que se apresentam por de trás da avaliação da qualidade, que na atualidade, parece mais apresentar-se como uma estratégia de comercialização para as empresas se distinguirem no mercado de trabalho do que propriamente uma análise precisa da qualidade. Tendo em conta que a maioria das organizações traça os seus objetivos com a intenção de agradar e superar as perceções idealizadas pelos consumidores, esta parece ser mais uma estratégia para obter reconhecimento. Ainda segundo Dejours (2008), este novo sistema afasta-se da finalidade de avaliar a verdadeira qualidade, pois coloca os resultados como anteriores ao trabalho, abandonando assim o reconhecimento do trabalho real configurando-se numa nova prescrição que acarreta mais dificuldades e obstáculos ao trabalho.

3. Repensar a avaliação do trabalho

Até ao momento é perceptível que no que toca a métodos de avaliação de desempenho, os mesmos têm sofrido algumas transformações e atualizações. Apesar de existirem ainda organizações a recorrer a métodos de avaliação mais tradicionais tem havido uma aposta na evolução e desenvolvimento nas metodologias de avaliação. Contudo, mesmo as organizações que recorrem aos métodos ditos mais modernos, parecem não estar a avaliar, de facto, o desempenho dos seus trabalhadores. Uma vez que, estas metodologias focam no trabalho prescrito, mas não levam em conta o trabalho real (Dejours, 2008). Além disso, quando usadas estas metodologias parecem ter impactos negativos sobre os trabalhadores, pois apresentam-se mais como simples medidores de resultados não considerando o que de facto o trabalho exige do sujeito (Dejours, 2013).

Neste sentido, Dejours (2013) apresenta uma crítica à avaliação do desempenho tal como ela é preconizada pela gestão que procura, por medidas objetivas e quantitativas, avaliar e comparar o desempenho dos sujeitos. Estas metodologias parecem ainda compactuar com uma ideia falsa de homogeneidade de trabalhadores e não têm em conta as características individuais de cada um, particularmente a subjetividade de cada sujeito (Dejours, 2008). Ou seja, além de não medirem o trabalho real, não têm em consideração o esforço e o empenho mobilizados pelo trabalhador para realizar a sua atividade podendo originar sentimentos de injustiça e indignação no mesmo (Dejours, 2008). Estes sentimentos acabam por se refletir na saúde e bem-estar do trabalhador, assim como nas relações sociais existentes no trabalho, que passam de solidárias a comportamentos individualistas e

competitivos, potencializando sofrimento em prol de prazer no trabalho (Dejours, 2013). Além disso, o que se tem verificado é que as formas de organização do trabalho acarretam alguns riscos à saúde dos trabalhadores. Dessa forma, os trabalhadores estão expostos a doenças associadas ao trabalho que acabam por ser agravadas por estes modos de avaliação que se baseiam em critérios injustos que não levam em conta a complexidade da atividade (Dejours, 2008).

O autor, propõe que para se aceder ao que de facto deve ser avaliado, é necessário abandonar metodologias que se foquem apenas ao visível do trabalho e se procure por meio da subjetividade do trabalho aceder às dimensões que permanecem no intelecto do sujeito (Dejours, 2008). O autor refere que quando se realiza atividade estão em jogo vários mecanismos psicológicos e sugere que é pela visão que considera que o que é essencial não é facilmente observável que se dá o primeiro passo para a eficácia no estudo e compreensão acerca dos fenómenos que acontecem ao redor e por resultado da mesma (Dejours, 2008). O que se assiste, é que estes métodos de avaliação projetados pela gestão de recursos humanos, apenas consideram o que é observável e dessa forma é impossível que se alcance a subjetividade e os modos de fazer mobilizados na concretização da atividade. Para Dejours (2008), é reconhecendo que o trabalho se nutre do contexto e da subjetividade do trabalhador, que o investigador deve fazer-se valer do instrumento mais prestigiado em temas de análise do trabalho, o diálogo. Apoiar-se na fala do trabalhador será a opção mais coesa para o investigador fortalecer a sua ação e se aproximar o mais possível da subjetividade do mesmo.

Assim, o autor sugere que sejamos sensatos sobre estas questões propondo técnicas de avaliação mais equitativas. Estas técnicas de avaliação projetam não só práticas de feedback contínuo junto dos trabalhadores, mas que sejam também adotadas medidas que promovam a justiça de todos os trabalhadores. Na tentativa de despromover práticas de gestão individualizadas focadas apenas na realidade objetiva do trabalho e que desconsideram os saberes-fazer e o esforço mobilizado, em prol de práticas avaliativas que levem em conta essa dimensão visando também a promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores (Dejours, 2008).

A avaliação de desempenho mecanismo está associada com a relação contribuição-retribuição. Quando trabalham, os trabalhadores esperam ver a sua contribuição retribuída. Esta pode ser realizada por meio de recompensas materiais, como prémios e remuneração, mas não só. Segundo, Dejours (2004) o fator simbólico da retribuição pode ser também

valorizado pelos trabalhadores por meio do reconhecimento como gratidão e como o de rezeção pelo contributo que deram à organização. Assim, este reconhecimento que acaba por ter uma dupla função, a construção da identidade individual e retribuição pelo que dedica ao trabalho, permite ao trabalhador o desenvolvimento da saúde mental no trabalho (Dejours, 2008). Desta forma, e compreendendo que o trabalho é mais do que mera produção, Dejours (2008) considera que o reconhecimento, por meio de critérios de julgamento, é um método de avaliação de desempenho representativo e particular à atividade desempenhada e não somente à objetividade da realidade. Neste sentido, os julgamentos de utilidade, que como o próprio nome indica, referem-se a julgamentos das chefias reconhecendo a utilidade de contributos, e os julgamentos de beleza, considerados os mais importantes, são expressos pelos colegas de ofício que conhecem, melhor que ninguém as dimensões daquele trabalho (Dejours, 2008). É através do reconhecimento do e pelo trabalho que o trabalhador encontra forma de compensar e transformar o seu sofrimento em prazer. Se pelo contrário, a mobilização subjetiva não for considerada, o sofrimento acentua-se prejudicando a saúde do trabalhador (Dejours, 2008). É vendo o seu empenho e dedicação serem reconhecidos que o mesmo constrói a sua identidade protegendo e promovendo a sua saúde psicológica (Dejours, 2009).

Tal como visto até agora, os modelos de avaliação de desempenho projetados pela gestão de pessoas, não possibilitam de facto medir o trabalho real. Na perspetiva de Dejours (2013), não consideram o essencial do trabalho, reduzindo a atividade de trabalho a dimensões objetivas de fácil observação. É dessa forma, que o autor propõe que o trabalho real seja analisado por meio da experiência subjetiva, de modo, a que se possa alcançar o que repousa por trás do que é meramente visível. Pois torna-se imprudente desenvolver um processo de avaliação da atividade sem se reconhecer que o mesmo não é objetivo e que os métodos e organizações que o assumem intentam contra a saúde e bem-estar dos seus trabalhadores (Dejours, 2008).

Neste contexto, esta investigação será orientada baseando-se nos princípios desta abordagem, procurando o mesmo evidenciar a experiência subjetiva dos soldados acerca do seu trabalho. É fundamental conhecer primeiramente as situações de trabalho e compreendermos qual o impacto das mesmas no desempenho da atividade pelo trabalhador para, posteriormente ser possível, caso necessário, intervir sobre elas para os transformar. Assim, e lembrando o conceito de compreender para transformar (Guérin et al., 2001), estabeleceu-se como objetivo geral desta investigação compreender a complexidade da

atividade de soldadores. Este objetivo desdobrou-se em dois objetivos específicos, respetivamente, a identificação dos constrangimentos da atividade e a identificação do que implica a concretização de um trabalho bem feito. Espera-se que os resultados possam se constituir numa contribuição para uma futura avaliação de desempenho mais equitativa destes trabalhadores.

II. Metodologia

O presente estudo de caso considerou os princípios da investigação em Psicologia do Trabalho. Dessa forma priorizou-se uma abordagem qualitativa, que visa uma análise de situações cuja complexidade de interações parece difícil ser traduzida de forma quantificada. Como nesta investigação se pretende compreender, em profundidade, os processos e os fenómenos que acontecem em situações reais do trabalho, o mesmo fundamentou-se no conhecimento do ponto de vista dos trabalhadores, com a finalidade de se aproximar o mais possível das mesmas. A opção metodológica adotada priorizou, então, uma metodologia qualitativa exploratória de recolha de dados, tendo em conta que, o conhecimento se vai formando com base naquilo que são as interpretações e significados realizados pelos trabalhadores face aos fenómenos (Heloani & Lancman, 2004). Destaca-se ainda a importância de se olhar para estes como os atores sociais principais, que retêm conhecimento muito revelador dos valores, estrutura, simbologia, processos e normas acerca do trabalho e que não devem ser em momento algum desconsiderados pelo investigador (Guerra, 2014).

Recorrendo a métodos de análise da atividade e adotando a ótica de uma investigação de afinamento (Guérin et al., 2001), iniciou-se a mesma com o conhecimento geral resultante das observações realizadas nas primeiras idas ao terreno.

1. Ponto de partida

O primeiro contacto com a organização partiu da disponibilidade demonstrada pela autora em analisar um tema que a organização considerasse útil, contribuindo com os resultados obtidos para auxiliar as suas práticas de gestão. Após o interesse demonstrado pela organização, foram realizadas algumas reuniões essenciais, entre o período de setembro e outubro de 2021, para esclarecer questões acerca da temática a ser estudada, a equipa em que iria incidir essa análise e disponibilidades. Estes primeiros contactos foram fundamentais para, por um lado compreender que a razão pela qual as chefias queriam o foco de análise direcionado para a equipa de soldadura, era a elevada rotatividade nesta secção principalmente num dos turnos de trabalho, e por outro, definir quais as opções metodológicas que fariam mais sentido ser tomadas. Neste sentido, como referido anteriormente, o pedido feito inicialmente de uma avaliação do desempenho sofreu uma alteração, e passou a integrar-se como objetivo da presente investigação a compreensão das características da atividade de soldadores que integrou dois objetivos específicos: a) a

identificação dos constrangimentos da atividade; e b) identificação do que implica a concretização de um trabalho bem feito.

2. Participantes

A presente investigação foi realizada numa empresa familiar localizada no norte do país, que se dedica à produção de componentes automóveis e mobiliário urbano. Com mais de 60 anos de existência é parceira de grandes marcas de renome a nível mundial e tem como objetivo o alcance de novos clientes localizados em diferentes países e continentes. Para ver o seu objetivo cumprido e se destacar face à rigorosa competitividade no mercado procurou destacar-se pelos seus serviços e prestações de alta qualidade investindo recentemente em equipamentos de alta tecnologia. Emprega atualmente cerca de 200 trabalhadores que se distribuem pelos diferentes departamentos- administração, financeiro, informático, recursos humanos, comercial, produção, qualidade, engenharia, manutenção e logística.

Os processos de produção nesta empresa podem ser divididos em diferentes atividades sendo elas corte, conformação tubo, soldadura manual e robotizada, estampagem, pintura e montagem final. Estas atividades encontram-se a ser desenvolvidas em três secções principais, 1) corte e conformação, 2) soldadura e 3) pintura e montagem. A análise incidiu sobre a atividade desempenhada na segunda secção.

Esta secção compreende 24 postos de soldadura, divididos entre 13 postos de soldadura robotizada e 11 postos de soldadura manual. A soldadura robotizada implica, principalmente, que os trabalhadores saibam trabalhar, regular e vigiar um robô de soldadura e realizem ações como dispor peças nas máquinas de forma apropriada assegurando que os pontos a soldar fiquem unidos. A soldadura manual implica que os trabalhadores saibam, principalmente, seleccionar os eléctrodos, os fixem nos suportes, regulem a pressão sobre o material, dedicando-se sobretudo à correção de falhas que resultam da soldadura robotizada.

No seu dia-a-dia, os trabalhadores de soldadura robotizada fazem uso de robôs de soldadura, que constituem os seus instrumentos de trabalho. Por outro lado, os soldadores manuais têm de lidar com aparelhos de soldar, rebarbadoras e algumas pequenas ferramentas mais usuais como martelos, lixas e escovas. A nível de equipamento individual de proteção é esperado que os trabalhadores de soldadura robotizada e manual usem, botas de biqueira de aço, luvas, aventais e protetores auriculares, os de soldadura manual, além dos descritos usam também viseiras de soldar. Estes trabalhadores têm contacto direto com clientes, apenas em dias de visita programados e específicos. No normal funcionamento do seu

trabalho relacionam-se com colegas e chefias diretas que coordenam as equipas de trabalho. Relativamente aos horários de trabalho, esta atividade é realizada por turnos: estão definidos três turnos diferentes de oitos horas e meia - das 6h30 às 15h – primeiro turno; das 8h às 16h30 – segundo turno; e das 15h às 23h30 – terceiro turno.

Este estudo contou com a participação de 29 soldadores, sendo que 13 (45%) eram da soldadura manual e 16 (55%) da soldadura robotizada. Destes participantes, 15 (52%) trabalhadores eram do sexo masculino, seis de soldadura robotizada e nove de soldadura manual, e 14 (48%) trabalhadores eram do sexo feminino, nove de soldadura robotizada e cinco da soldadura manual, com uma média de idade de 40 anos sendo que o participante mais novo tinha 19 anos e o mais velho tinha 63 anos. No que diz respeito ao contrato de trabalho, 52% dos trabalhadores encontram-se em contrato sem termo sendo que a média de antiguidade no posto de trabalho é de nove anos existindo 12 (41%) trabalhadores com mais de 15 anos de vínculo laboral.

Dos 29 trabalhadores observados, nove foram entrevistados, dos quais seis (38%) foram trabalhadores de soldadura robotizada, três do sexo masculino e três do sexo feminino, e três (23%) foram trabalhadores de soldadura manual, um do sexo masculino e dois do sexo feminino. Os entrevistados tinham idades compreendidas entre os 26 e os 63 anos. Todos os entrevistados tinham um contrato sem termo, seis dos entrevistados tinham 15 ou mais anos de antiguidade na organização e três tinham entre dois e cinco anos na organização.

O contacto inicial com estes participantes foi mediado pelas chefias da organização, tendo sido feito um esclarecimento quanto aos objetivos e a finalidade deste estudo. A seleção dos entrevistados foi realizada com base na disponibilidade demonstrada por parte de cada um dos trabalhadores e das chefias, sendo que consistiu como critério de seleção dos participantes entrevistar trabalhadores de ambos os sexos e com diferentes anos de exercício daquela atividade na organização.

3. Procedimento de recolha de dados

O presente estudo compreendeu diferentes momentos de recolha de dados distribuídos entre outubro de 2021 e abril de 2022, como se pode verificar no quadro abaixo. O mesmo descreve as atividades desenvolvidas, objetivo, entidade que foi desenvolvida a atividade descrita e espaço temporal de concretização:

Quadro 1

Percurso Metodológico

| Atividades Desenvolvidas | Objetivo | Espaço Temporal |
|--|--|------------------------------------|
| Solicitação de Autorização | Apresentação de disponibilidade para realizar o estudo | Agosto de 2021 |
| Entrevistas Iniciais | Definir junto com a administração o campo de atuação e fazer o levantamento de necessidades | Setembro de 2021 e Outubro de 2021 |
| Autorização para a realização do projeto | Apresentação do projeto e planeamento do mesmo | Outubro de 2021 |
| Apresentação na Empresa | Apresentação das instalações e trabalhadores da empresa | Outubro de 2021 |
| Análise Documental | Compreender o funcionamento e linhas gerais da empresa e da atividade de soldador | Outubro de 2021 a Novembro de 2021 |
| Observações | Conhecer e compreender as dinâmicas e processos de atividade dos soldadores e estabelecer contactos com eles para recolher informações essenciais a constatar na análise dos dados | Outubro de 2021 a Dezembro de 2021 |
| Entrevistas aos soldadores | Explorar e compreender os processos implicados na atividade dos soldadores que pudessem estar a influenciar o desempenho dos mesmos com base nas observações que já tinham sido realizadas | Novembro de 2021 a Janeiro de 2022 |
| Restituição e validação dos dados | Validar a informação recolhida junto dos soldadores e esclarecimento de pequenas questões | Março de 2022 a Abril de 2022 |

3.1 Análise documental, observações e verbalizações

Tendo em conta os objetivos definidos para esta pesquisa, dois dos instrumentos mobilizados com esta finalidade foram a análise documental e as observações. A consulta de documentos que regulam a atividade e a consulta a alguns documentos internos da organização foram, num primeiro momento, essenciais para conhecer melhor instruções prescrito regulamentar acerca do funcionamento da organização e algumas informações gerais acerca da atividade de soldador.

Em outubro, após o consentimento pela administração, iniciou-se de forma progressiva uma aproximação ao terreno de trabalho, possibilitando o início da realização de observações junto dos trabalhadores. Estes contactos iniciais com os participantes, foram essenciais para se apresentar as condições gerais do estudo, clarificá-los quanto ao papel do investigador, ao tipo de trabalho a ser desenvolvido, os objetivos e os métodos que seriam usados. Estes momentos foram extremamente enriquecedores para se compreender as dinâmicas vivenciadas no terreno e dar início às primeiras observações. Realizaram-se 112 horas de observações que foram suportadas com uma grelha de observação (Apêndice 1),

desenvolvida para registrar dados como, secção, tarefas realizadas, constrangimentos da atividade, equipamentos utilizados, material mobilizado para a concretização da atividade, ritmos de trabalho, posições, movimentos e deslocações.

Após alguma familiarização e frequência no local de trabalho, o próprio meio e pesquisa mais profunda exigiram a realização de observações mais estruturadas. Assim, foram realizadas 96 horas de observações mais semiestruturadas, que foram suportadas por uma grelha de observação semiestruturadas (Apêndice 2). Desenvolvida com o intuito de fazer registos mais focados nas perceções dos trabalhadores, registando-se verbalizações dos mesmos relacionadas ao desempenho da sua atividade, tais como, exigências e constrangimentos físicos e psicológicos, atitudes e verbalizações acerca das suas relações com os outros, sobre os modos de fazer um trabalho bem feito e sobre questões de saúde e bem-estar.

Importa referir também que se optou por estar o máximo de tempo possível no local de trabalho com o intuito de se observar dias e horários diferentes. Desta forma, além de serem essenciais para o conhecimento das características da atividade, os momentos de observação foram fundamentais também, para conhecer algumas especificidades e constrangimentos associados ao desempenho da atividade.

3.2 Entrevistas semiestruturadas

Para a realização das entrevistas, recorreu-se à construção de um guião de entrevista (Apêndice 3) com base na revisão de literatura e na informação recolhida resultante da análise de documentos e das observações de campo. A realização das entrevistas teve como finalidade explorar e conhecer as representações, perceções e experiência subjetiva dos participantes com base no que vivem e experienciam no seu local de trabalho quando desenvolvem a sua atividade.

Esta é uma das técnicas de recolha de dados mais relevantes num processo de análise da atividade do tipo qualitativo, uma vez que, o diálogo dos trabalhadores é considerado um dos instrumentos mais prestigiados em análise do trabalho por permitir explorar outras dimensões que não estejam diretamente relacionadas com as questões em estudo, mas que são importantes para aceder a dimensões mais intrínsecas ao trabalhador e assim, sustentarem a compreensão acerca da experiência do mesmo (Clot, 2010). Desse modo, pela sua natureza exploratória, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas recorrendo-se sobretudo a questões abertas (Guerra, 2014).

Assim, o guião de entrevista foi organizado em cinco categorias: 1) caracterização do soldador (ex.: questões relativas a dados demográficos como a idade antiguidade na empresa, a secção de soldadura a que pertence); 2) caracterização da atividade (ex.: questões relacionadas com as tarefas desenvolvidas, equipamentos utilizados, constrangimentos percebidos e necessidades associadas para a sua resolução, dificuldades sentidas, normas de produção; condições para a realização de um trabalho bem feito); 3) formação e desenvolvimento (ex.: questões associadas à formação inicial e contínua, percepção sobre as necessidades de formação); 4) relação com colegas e supervisores (ex.: questões relativas ao tipo de relações estabelecidas entre colegas e chefias); e, por fim, 5) reconhecimento e bem-estar (ex.: questões associadas às percepções e expectativas de reconhecimento e bem-estar).

As entrevistas foram todas gravadas em formato áudio, com a finalidade de se ter acesso ao discurso dos entrevistados e facilitar uma análise e compreensão mais cuidada dos seus relatos. Estas entrevistas foram realizadas nas instalações da organização, numa sala reservada para o efeito, durante o horário laboral consoante disponibilidade dos trabalhadores e autorização das chefias em autorizar a ausência dos mesmos dos seus postos de trabalho. As entrevistas tiveram uma duração média de sensivelmente 45 minutos, sendo que a entrevista que demorou menos tempo teve uma duração de 25 minutos e a entrevista que demorou mais tempo teve uma duração de 1 hora.

Ao iniciar as entrevistas era recolhido o consentimento informado (Apêndice 4), junto do participante. Este momento serviu para assegurar junto dos participantes todas as condições de confidencialidade e voluntariedade relacionadas com a sua participação na investigação, assim como, para assegurar que a informação seria devolvida de forma agregada e não haveria partilha da informação que os próprios considerassem sensível. Inicialmente, tinha sido previsto um último momento de recolha de dados, que consistia na realização de uma reunião coletiva para restituição dos dados. Contudo esse momento não foi autorizado e na impossibilidade de se realizarem novamente entrevistas individuais, optou-se por aproveitar os momentos de trabalho e de pausas para, separadamente, junto dos nove entrevistados validar as informações recolhidas. Esta última etapa foi fundamental para esclarecer dúvidas, aprofundar algumas questões e presenciar-se o agrado demonstrado por alguns trabalhadores por se sentirem compreendidos e reconhecidos.

4. Procedimento de análise dos dados

Após a recolha de dados, a informação da consulta a documentos, das observações realizadas, das verbalizações registadas e de algumas informações recolhidas nos momentos de restituição dos dados foi organizada e estruturada num documento de notas digital e pessoal.

Relativamente aos dados recolhidos pelas entrevistas, estas foram transcritas na íntegra para um documento em Word e, posteriormente, foi feita uma análise de conteúdo, tendo em conta que esta se caracteriza por ser

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Sendo esta considerada uma técnica que se pode facilmente adequar a diversas formas de comunicação (Godoy, 1995), o analista procura conceber conhecimento sobre as inferências resultantes do que está subjacente nos fragmentos dos relatos. Bardin (2011) realça ainda, uma análise dupla, ou seja, por um lado a compreensão da mensagem tal como ela é, e por outro, o olhar atento e crítico sobre o que se pode inferir sobre o que é dito nas entrelinhas do mesmo discurso. Na presente investigação foram seguidas as três etapas sugeridas por Bardin (2011): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

Para o investigador identificar cada participante do estudo, usou uma terminologia adaptada aos mesmos, tanto para as informações que eram recolhidas por observação quer por entrevistas, nomeadamente **P02, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade.**

Optou-se por não se usar uma terminologia que permita distinguir os dados recolhidos por observação ou por entrevista, para reforçar a garantia de confidencialidade associada dos participantes das entrevistas. O capítulo seguinte focar-se-á na apresentação e discussão dos resultados obtidos com o intuito dar resposta aos objetivos, definidos para esta pesquisa.

III. Apresentação e Discussão de Resultados

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos provenientes do confronto da informação recolhida nas observações concretizadas no terreno com os dados que resultaram das entrevistas. O propósito desta análise foi conhecer e compreender as características da atividade e as condições de trabalho a que os soldadores estavam sujeitos, assim como, os constrangimentos associados ao desempenho e concretização da mesma. Além disso, perceber em que medida essas condições e constrangimentos impactam na realização de um trabalho bem feito (Clot, 2012) integrou também o interesse da análise. A apresentação dos dados será estruturada em função dos objetivos do estudo que se apresentam subdivididos de forma que a articulação da informação fique mais organizada.

1. Características e condições da atividade percebido pelos trabalhadores

1.1 Constrangimentos face às condições de trabalho relativos à atividade de soldadores

Como visto no capítulo I, a atividade é uma dimensão que está em constante construção e transporta consigo a capacidade e possibilidade de decisão e transformação (Guérin et al., 2001). Apesar de haver um conjunto de condições que são comuns aos dois tipos de soldaduras, é possível encontrar algumas diferenças relativamente à soldadura manual e à soldadura robotizada. No seu dia-a-dia, os trabalhadores ao realizarem a sua atividade, no confronto com o real, estão sujeitos a constrangimentos que precisam de ser geridos pelos próprios para que sejam cumpridas as metas de produção. Acabam por se afirmar questões relacionadas com os equipamentos de trabalho, como descrito no capítulo anterior e, por exemplo, à forma de disposição dos locais de trabalho, que deixam uns mais expostos a determinados riscos e outros expostos a outros. Assim, as condições de trabalho aparecem associadas a alguns fatores de risco percebidos pelos trabalhadores, que se acabam por manifestar mais numa do que na outra, como será detalhado mais à frente. Foram também identificados alguns constrangimentos comuns às duas soldaduras e outros que diferem e se fazem mais presentes numa do que na outra. Relativamente às questões de saúde e bem-estar, os trabalhadores percebem a existência de alguns problemas mesmo considerando que não têm origem unicamente no trabalho, estes problemas parecem ser

agravados pelo mesmo e impactam a vida de cada um. As relações na empresa são uma das características da atividade que se destaca na percepção destes trabalhadores, pois, além de imporem um ritmo de trabalho intenso, a entidade patronal não reconhece o trabalho desempenhado. Por outro lado, a relação com os seus colegas parece contribuir para, e apesar de tudo, a concretização da atividade e para uma percepção de satisfação no trabalho.

1.1.1 Riscos e condições de saúde e bem-estar associados à soldadura

Foi possível constatar que os soldadores percebem que o desempenho da sua atividade acarreta a exposição a alguns fatores de risco, associados às características e condições em que trabalham. Por terem sido identificados múltiplos fatores de risco, os mesmos foram categorizados como fatores de risco físico e ambientais (Jiménez, 2011) e fatores de risco que estão associados às condições de trabalho e às relações e aspetos organizacionais, como fatores psicossociais de risco (Gollac e Bodier, 2011). Realçando que, e apesar da exposição a estes riscos, refletir-se em consequências para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, que podem não ser logo facilmente evidentes aos mesmos e à respetiva instituição patronal, não deixam de existir refletindo-se por vezes em, mais acidentes de trabalho, a baixas no desempenho da atividade e consequentemente diminuição dos níveis de qualidade, maior rotatividade dos trabalhadores na empresa e aumento das taxas de absentismo (Chagas, 2015; EU-O; Hassard et al., 2014). Na tabela que se segue são descritos, respetivamente, os riscos referidos assim como as soldaduras em que eles se evidenciam:

Tabela 1

Caracterização das condições da atividade segundo os riscos percebidos pelos soldadores e respetivas verbalizações

| Dimensão do risco | Itens | Soldadura Manual | Soldadura Robotizada | Verbalizações |
|---------------------------------|---------------------------|------------------|----------------------|--|
| Fatores físicos de risco | Movimentos repetitivos | X | X | <i>“O trabalho é muito repetitivo.” P02, soldador, 26 anos, 1 ano de antiguidade</i> |
| | Permanência em pé | X | X | <i>“Estamos sempre a fazer o mesmo e os movimentos são sempre iguais, muito repetitivos. E uma pessoa acaba por passar o tempo todo sempre em pé, às vezes não é fácil.” P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de experiência</i> |
| | Elevados esforços físicos | - | X | <i>“(…) andamos sempre de um lado para o outro a buscar material, que é sempre muito pesado.” P22, soldadora, 57 anos, 19 anos de antiguidade</i> |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| | Várias deslocações | - | X | <i>“Enquanto o robô está a trabalhar tento juntar as peças que preciso todas de uma vez para não fazer tantas deslocações e subir o menos possível o degrau.” P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade</i> |
| | Posturas penosas | X | - | <i>“(…) os da soldadura robotizada ainda podem trabalhar mais direitos, nós [soldadores manuais] temos de estar sempre dobrados.” P05, soldador, 36 anos, 18 anos de antiguidade</i> |
| | Gestos precisos e minuciosos | X | - | <i>“Quando soldamos temos de ter muito cuidado a recuperar a peça e não nos podemos distrair com nada” P17, soldadora, 22 anos, nenhum ano de antiguidade</i> |
| | Queimaduras, cortes e danos oculares | X | - | <i>“(…) no meu caso são queimaduras, cortes, pisaduras, por vezes também entram limalhas para os olhos, mesmo quando usamos os óculos (…).” P25, soldadora, 35 anos, 11 anos de antiguidade</i> |
| Fatores ambientais de risco | Ruído contínuo e incomodativo | X | X | <i>“As máquinas aqui a trabalhar fazem muito barulho, e uma pessoa tem dias que nem dá conta, mas outros que estar sempre a ouvir isto seguido é complicado.” P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade</i> |
| | Disposição das mesas de trabalho | X | - | <i>“Nós trabalhamos todos perto uns dos outros, as nossas bancadas são pequenas. Se nos distrairmos podemos queimar um colega ou então as limalhas dos outros podem vir aqui parar. Já aconteceu muitas vezes” P05, soldador, 36 anos, 18 anos de antiguidade</i> |
| Fatores psicossociais de risco | Ritmo intenso de trabalho | X | X | <i>“Aqui raramente podemos parar. Se o robô estiver a trabalhar bem se fizermos uma pausa de 1 minuto o chefe vem logo averiguar porquê que estamos parados.” P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de antiguidade</i> |
| | Adaptação constante às mudanças na produção | - | X | <i>“Nós nunca sabemos o que vamos fazer, tanto estamos a fazer peças para, [nome do cliente], como para outro. Ao longo do dia podemos fazer muita coisa [peças diferentes].” P08, soldadora, 44 anos, 16 anos de antiguidade</i> |
| | Remuneração insatisfatória | X | X | <i>“Eles não pagam nada de jeito o problema é que uma pessoa tem de ter um trabalho, e eu aprendi isto e agora sujeito-me a este.” P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade</i> |
| | Normas de produção rigorosas | X | X | <i>“(…) eles (chefias) andam sempre em cima de nós porque querem muitas peças e que sejam perfeitas e depois esquecem-se que as máquinas estão sempre a dar problemas.” P15, soldador, 39 anos, 3 anos de antiguidade</i> |
| | Gestão de instruções contraditórias | - | X | <i>“(…) olhe menina isto aqui ninguém se entende, vem um e diz uma coisa, vem outro e já diz ao contrário. E uma pessoa que os entenda.” P13, soldadora, 63 anos, 21 anos de antiguidade</i> |

Não
aconselhamento do
trabalho

X

X

“Se conseguirem arranjar trabalho noutro lado, vão para outro lado. Porque aqui em questão de atrasos no pagamento e baixos salários é mesmo muito mau.” **P07, soldadora, 41 anos, 4 anos de antiguidade**

De uma forma global, pode dizer-se que os soldados que participaram deste estudo caracterizam a sua atividade de trabalho como penosa e exigente. Por terem de obedecer a elevadas exigências de produção e qualidade estão sujeitos a ritmos de trabalho intensos que acarretam consigo pressões quanto ao tempo e qualidade da peça produzida. Por se dedicarem exclusivamente à soldadura, a natureza das tarefas que desempenham além de muito repetitivas, exigem a adoção de posturas mais penosas (*“Para soldar eu tenho de estar sempre dobrado”* **P05, soldador, 36 anos, 18 anos de antiguidade**) e a permanência em pé durante todo o turno de trabalho, tendo apenas oportunidade para se sentarem 30 minutos durante o almoço.

A intensidade de trabalho (Uva et al., 2008) e consequentes exigências de produtividade elevadas (Gaudart, 2016) a que estes trabalhadores estão expostos, constituem um risco para a saúde dos mesmos. Estas condições acabam por estar relacionadas com uma perceção de stress mais elevada (Burke et al., 2010), tal como referem (*“Nós estamos sempre a trabalhar, por vezes até entrámos mais cedo, porque eles (chefes) nos pedem, e raramente podemos parar. Só mesmo para comer e ir à casa de banho e até aí é sempre a correr. Uma pessoa chega a um ponto que não aguenta mais, também temos um limite.”* **P12, soldadora, 60 anos, 17 anos de antiguidade**). A permanência de longos períodos no trabalho sem descanso suficiente, a repetição constante de gestos similares e a exposição a posturas penosas são condições que além de colocarem a capacidade do trabalhador em questão, são promotoras de fadiga, dores nas articulações e podem até mesmo estar na origem de doenças profissionais (Dejours, 2005; Halim & Omar, 2012; Nagaraj et al., 2019; Serranheira et al., 2005). Por vezes, o trabalho exige também a mobilização de grande esforço físico (Serranheira et al., 2008), como no caso dos trabalhadores de soldadura robotizada, que se deslocam constantemente dos seus postos de trabalho para irem buscar carrinhos e paletes com peças muito pesadas. Isto é referido juntamente com o facto de os mesmos manifestarem que isso representa a pior parte do trabalho (*“É o peso, pegar nas paletes. A pior parte é pegar nas paletes. Lidar com elas de um lado para o outro.”* **P09, soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade**) constituindo-se em mais um preditor de dores musculares e fadiga (Serranheira et al., 2008).

Já no caso dos soldadores manuais, associado à gestão do seu trabalho, têm de, intencionalmente, gerir a sua proteção individual para não ficarem sujeitos a queimaduras, ou serem atingidos por limalhas provenientes de outras máquinas de soldar. Além de estarem sujeitos a queimaduras, é exigido que estes trabalhadores, no desempenho da sua atividade tenham gestos precisos e minuciosos que implicam estarem constantemente inclinados para a frente, para controlarem e focalizarem a sua atenção na tarefa que estão a desempenhar. No entanto, estas posturas aliadas ao trabalho repetitivo (Uva *et al.*, 2008) são condições de risco que dão origem a dores nas costas, a dores nas articulações (“(...) *Olhe está a ver aqui isto inchado [apontando para o pulso], é uma tendinite que tenho e ganhei aqui no trabalho. Nós [soldadores] sofremos muito com isto.*” **P28, soldador, 47 anos, 8 anos de antiguidade**) e, como referido, a lesões músculo-esqueléticas como as tendinites (Serranheira *et al.*, 2005). Nestes casos, tanto as lesões, como a fadiga e dor nas articulações acabam por afetar não só a saúde e bem-estar do próprio trabalhador, como são conhecidos os estudos que referem impactos também no desempenho e a sua produtividade (ex.: Serranheira *et al.*, 2008).

O ruído contínuo é também um fator de risco (Arezes, 2006) por ser muito intenso e difícil de lidar, causando desconforto durante e após o trabalho. Apesar disso, foi possível observar que a maioria dos trabalhadores não usam o equipamento de proteção individual (EPI) - protetores auditivos- mesmo tendo consciência de que a sua utilização poderia atenuar os níveis de ruído sentidos no local de trabalho. No entanto, há alguns trabalhadores que vão usando, contudo nem todos os dias. Isto deve-se à perceção que cada trabalhador tem acerca do risco, e do equipamento em si. Pois, apesar de sinalizarem o ruído, como referido anteriormente, percecionam que o uso dos devidos equipamentos de proteção, não tem de facto um resultado (Glendon & McKenna, 1995; Diaz & Resnick, 2000 cit in. Arezes, 2006). A aposta em dinâmicas promotoras de utilização de EPI's e sensibilização através do conhecimento pelos trabalhadores dos riscos associados ao ruído, poderia consistir numa estratégia para a preservação de saúde e segurança dos trabalhadores (Arezes, 2006), mas sem esquecer de articular estas práticas formativas com as situações reais de trabalho e as margens de manobra possibilitadas aos trabalhadores neste contexto concreto.

No entanto, não são os únicos e outros constrangimentos são percecionados nesta categoria, como é o caso, da perceção de inexistência de organização e falta de planeamento no que toca à definição de metas e objetivos. Estes trabalhadores referem que, por não haver um entendimento e organização nos departamentos superiores, estes acabam por sair

prejudicados pois nunca têm o conhecimento acerca das metas e dos objetivos traçados (“*Nós chegámos aqui todos os dias, e nunca se sabe ao certo o que temos para fazer, tanto pode ser continuar o que estávamos a fazer ontem como, começar uma coisa totalmente diferente.*” **P24, soldador, 33 anos, 4 anos de antiguidade**; “*Raramente alguém sabe quando a encomenda está a ficar concluída, só sabemos se os chefes quiserem, porque senão ninguém sabe. Até eles não devem saber ao certo.*” **P06, soldador, 23 anos, 2 anos de antiguidade**); Aliado a isso, os soldadores de robôs, referem que estão constantemente sujeitos à mudança de tarefas ao longo do dia (“*Está a ver estamos a meio de uma encomenda e já nos estão a pedir para trocar e fazer outra. Assim uma pessoa nem entra no ritmo.*” **P24, soldador, 33 anos, 4 anos de antiguidade**) que acabam por, além de maçadoras acarretar mais esforço físico (“*(...) Já vamos ter de mudar o jig¹, ir buscar um carrinho novo e ver as programações de soldadura. Além de que esta já vou ter de a mudar novamente de sítio [referindo-se ao facto de ter de mudar a palete, com as peças feitas até ao momento].*” **P24, soldador, 33 anos, 4 anos de antiguidade**). Este relato traz consigo, outro constrangimento, que é o facto de os locais de trabalho não possibilitarem uma boa organização dos materiais (“*As paletes estão uma aqui e outra acolá porque também não há espaço e não dá para organizar muito [as paletes].*” **P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade**) além de trazer à tona novamente, questões sobre o coletivo de trabalho e a cooperação entre os pares (“*Quando precisamos de alterar as paletes, se o empilhador não estiver disponível, um dos meus colegas tem de parar o que está a fazer e vir cá ajudar-me. Tem alturas que dois não conseguem porque isto é um peso maluco.*” **P15, soldador, 39 anos, 3 anos de antiguidade**) reforçando novamente a ideia de que é pelo coletivo de trabalho e a entajada entre pares que a atividade, apesar de tudo, vai sendo realizada

Os soldadores manuais acabam também por ser afetados pelos constrangimentos associados às condições existentes nos seus locais de trabalho (“*Eu estou a soldar e tenho de estar atento ao facto de não ter colegas muito perto porque as mesas são pequenas ou outras pessoas da empresa a passar. Porque já aconteceu várias pessoas serem atingidas aqui pelas faíscas e aquilo queima. Eu sei porque também já fui atingida.*” **P25, soldadora, 35 anos, 12 anos de antiguidade**). Consequentemente, a exposição a estas condições de trabalho faz com que estes trabalhadores se sintam perdidos, sozinhos e desanimados ficando expostos ao sofrimento (Dejours, 2005). Por ser uma exposição prolongada no tempo, os trabalhadores referem um dano que se traduz num elevado desgaste com impacto no

¹ Jig- tabuleiro, muito pesado com a programação específica de cada peça para soldar em robô

desempenho da sua atividade. São conhecidos estudos que referem que o acumular destas situações podem, potencialmente, resultar em cargas de fadiga e stress elevadas, que prejudicam a saúde, obem-estar (Freitas, 2006), mas neste estudo também se destacam as consequências na vida familiar/pessoal (*“Muito stress também, tem alturas que eu fico mesmo desgastada. Tem dias que chego a casa e é mesmo complicado. Eu e os meus colegas.”* **P04, soldadora, 47 anos, 21 anos de antiguidade**).

1.1.2 Equipamentos de trabalho insuficientes ou inadequados

Outro constrangimento sinalizado pelos soldadores de soldadura robotizada foi o facto de os robôs - instrumento principal da sua atividade - estarem constantemente a dar problemas (*“(…) os robôs estão sempre a parar e isso dificulta o nosso trabalho.”* **P13, soldadora, 63 anos, 21 anos de antiguidade**). Isto é referido pelos próprios que classificam este tipo de constrangimentos como impeditivos de realizarem um bom desempenho, que acaba por se refletir no bem-estar psicológico dos próprios (*“Os robôs dão muitos problemas mesmo e isso é que nos põe a cabeça em água.”* **P09, soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade**). Em contrapartida, na soldadura manual essa questão não se levanta. No entanto, existe um constrangimento percecionado pelos soldadores manuais, que afeta o desempenho da atividade dos mesmos, que é o facto de um dos equipamentos de trabalho comprometer a proteção dos próprios. Estes equipamentos de proteção individual – máscaras de soldar - parecem cumprir com as medidas de proteção a que se propõem, no entanto, estes não duram uma eternidade e também ficam sujeitos a danos que podem afetar e comprometer a proteção destes trabalhadores, como se pode verificar (*“Uma pessoa a soldar nunca está segura. Estas proteções [referindo-se às máscaras de soldar] já tiveram melhores dias, mas por mais que a tenha elas acabam sempre por deixar passar alguma coisa.”* **P23, soldadora, 41 anos, 18 anos de antiguidade**) como chega a referir um dos soldadores (*“Já me aconteceu entrar limalhas para os olhos.”* **P24, soldador, 33 anos, 4 anos de antiguidade**). O facto de o sistema informático na empresa, nunca estar a funcionar, ser lento e haver constantemente falhas na rede (*“Eu desde que aqui trabalho não me lembro de um único dia que este sistema esteja a funcionar em condições.”* **P15, soldador, 39 anos, 3 anos de antiguidade**; *“O sistema é outro problema, nunca está a funcionar e o pior é que isso atrasa-nos o trabalho, temos de fazer os registos todos à mão.”* **P20, soldador, 25 anos, 1 ano de antiguidade**) é outro entrave à realização das tarefas percecionados por soldadores de ambas as partes.

1.1.3 A formação e a questão dos turnos

A fim de perceber as dinâmicas relativas à formação dentro da empresa e a percepção dos soldadores quanto à mesma, uma das questões abordadas em entrevista foi a questão da formação. Em geral, a percepção dos entrevistados acerca desta dimensão é negativa. Referem que lhes foi apresentado umas noções básicas do que era soldar, aquando da sua entrada na empresa, mas foram deixados um pouco à sua sorte até aos dias atuais (*“Sei o que aprendi inicialmente, e o que eu própria fui aprendendo com o tempo.”* **P08, soldadora, 44 anos, 16 anos de antiguidade**). Um dos entrevistados com maior antiguidade, atribui as suas competências à sorte que teve em ter um colega que o ajudou e o ensinou aquando da sua entrada (*“(…) na altura tinha aqui um homem que era porreiro, e que teve muita paciência comigo, que me explicou bem as coisas e por acaso nessa parte tive sorte. E fiquei até agora a fazer este trabalho.”* **P01, soldador, 49 anos, 18 anos de antiguidade**). No entanto, isso não foi suficiente para no início se ter sido poupado a algumas lesões (*“Aprendi aqui a soldar. Puseram-me aqui alguns dias a aprender a soldar com sucata, nunca tinha pegado numa tocha, sabia lá bem, e então estive assim uns dias aliás até me queimei todo nesse tempo porque não sabia não conhecia. Depois de aprender a soldar, é que me puseram num robô.”* **P01, soldador, 49 anos, 18 anos de antiguidade**). De forma, a tentarem contornar e evitar esses problemas os soldadores ainda sugerem (*“Eles [empresa] deviam apostar mais na formação quando entra alguém novo para aqui [secção dos soldadores].”* **P29, soldador, 59 anos, 27 anos de antiguidade**).

Apesar deste problema ser um problema geral, parece agravar-se mais no terceiro turno - das 15h às 23h30 – pois tal como foi observado e referido inicialmente pelas chefias, no turno da tarde verifica-se mais rotatividade de trabalhadores. Com isto é natural que este turno reúna mais pessoas que entram de novo para desempenhar aquela atividade, e consequentemente isso também se reflita na qualidade do serviço (*“Neste turno [da tarde] é onde há mais queixas de falhas e peças não conformes, mas é normal, os novos que entram não têm acompanhamento.”* **P15, soldador, 39 anos, 3 anos de antiguidade**). Os soldadores percebem que este acontecimento possa ocorrer devido ao facto de nos turnos da manhã se concentrarem os trabalhadores mais experientes e que no da tarde, por não os haver, quem entre de novo fique mais exposto, originando consequentemente mais falhas na qualidade (*“Acho que a nível das pessoas novas que entram deviam ter um pouco mais de formação, até por causa de não termos problemas com a qualidade. Podiam colocá-los com os mais experientes.”* **P26, soldador, 35 anos, 12 anos de antiguidade**). Esta questão parece

afetar a maioria dos soldadores, desde os mais experientes, que se apercebem que o trabalho não é realizado de forma correta e têm de andar sempre a corrigir peças com inconformidades ou a redobrar a sua produção, e aos mais novos, porque sentem que não estão preparados para desempenhar bem a sua atividade ficando mais expostos a riscos.

A quase inexistência de formação é um constrangimento para a vida destes trabalhadores pois, tal como consideram Delgoulet e Vidal-Gomel (2015), esta é determinante na adoção de atitudes preventivas, além de promotora de ambientes que protegem a saúde dos trabalhadores. Pode ainda ser considerada uma aliada na concretização dos objetivos organizacionais, na medida, em que promove o desenvolvimento de competências que podem influenciar positivamente o desempenho dos mesmos.

Adicionalmente a este constrangimento, no turno da tarde aparecem ainda mais dois que, segundo as perceções dos trabalhadores deste turno, parecem não contribuir para o desempenho das suas atividades. As questões de iluminação dentro da empresa, são um deles, pois parecem constituir um obstáculo à realização das tarefas. Com o avançar do dia a iluminação natural vai ficando menor e as luzes existentes nos locais de trabalho parecem não ter a potência desejada e necessária para estes trabalhadores (*“Eles já trocaram algumas lâmpadas, mas a questão da iluminação continua a ser um problema para nós.”* **P20, soldador, 25 anos, 1 ano de antiguidade**; *“Trabalhar aqui com estas luzes é mesmo complicado uma pessoa chega a uma hora que começa a ter de fazer um esforço extra.”* **P07, soldadora, 41 anos, 4 anos de antiguidade**). A outra questão é o facto de haver ausência de um chefe de equipa a partir das 17h da tarde. Os soldadores que trabalham neste turno, sinalizam esta questão porque com a falta deste os trabalhadores ficam mais desamparados no que concerne à orientação (*“A partir das 17h, 17h e pouco os chefes vão embora e nós ficámos cá um bocado à nossa sorte”* **P07, soldadora, 41 anos, 4 anos de antiguidade**). Os soldadores referem ainda que isto tem reflexos na qualidade das peças e na quantidade de erros que acontecem nesse turno devido ao facto de não haver grande controlo (*“Ninguém está aqui para nos chatear, nós também não nos vamos chatear muito com isto.”* **P20, soldador, 25 anos, 1 ano de antiguidade**). O facto de neste turno haver mais rotatividade é um fator que compromete e prejudica o desempenho e a qualidade do serviço, pois, tal como afirma Silva (2006), em turnos onde a rotatividade é mais elevada e as questões do reconhecimento não são consideradas, a probabilidade do erro é maior do que em turnos onde as pessoas se conhecem bem. A autora refere ainda, que esta questão fica ainda mais afetada pelo facto de nestas situações haver mais probabilidade de os

trabalhadores terem dificuldades em criar um coletivo de trabalho e se sentirem parte dele. Assim, o valor de um coletivo é determinante para a realização da atividade, que não existindo, impacta conseqüentemente no volume de produção, na qualidade e na gestão de situações críticas, por exemplo (Silva, 2006), como ficou visível neste turno.

1.2 Trabalho bem feito: relações na empresa, reconhecimento e percepções de melhoria

Integrou como um dos objetivos desta investigação compreender em que medida as condições e os constrangimentos existentes impactam a realização de um trabalho bem feito. Para isso recorreu-se às percepções dos trabalhadores, tendo em conta que estes são os principais agentes produtores de qualidade no trabalho, e ao longo da investigação foram recolhidas sinalizações sobre alguns constrangimentos que dificultavam a realização de um trabalho bem feito, com impactos na produção (Clot, 2010).

A realização de um trabalho bem feito é percebida por alguns trabalhadores de soldadura robotizada como (*“Quando a peça sai e não tem nenhuma má conformidade.”* **P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade;** *“Uma pessoa falha quando tem peças mal conformes.”* **P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de antiguidade**) e pelos da soldadura manual como a celeridade em recuperar muitas peças (*“No final do dia se eu tiver recuperado mais peças do que ontem fico com a sensação de dever cumprido.”* **P22, soldadora, 57 anos, 19 anos de antiguidade**). Segundo Clot (2012), o conceito de trabalho bem feito, compõe-se a partir da concretização dos objetivos que determinado trabalhador define para si próprio em resposta às metas impostas pela empresa. Este conceito pressupõe que o trabalhador consiga um resultado satisfatório face ao que definiu para si sem que isso acarrete custos à sua saúde. No entanto, estando estes trabalhadores sujeitos a ritmos de trabalho intensos e a constrangimentos constantes com os materiais de trabalho, por exemplo, acabam por estar sujeitos a grandes pressões e a baixas tolerâncias ao erro que impactam a realização do seu trabalho de forma eficaz. Este confronto acaba por refletir-se de forma negativa na sua saúde e potencializar o seu sofrimento no trabalho (Clot, 2012). Apesar das condições de trabalho e constrangimentos, o que foi observado é que estes trabalhadores continuam a desempenhar a sua atividade e a realizar o seu trabalho bem feito (*“A maioria de nós gosta que as soldas fiquem direitinhas. Se não ficar bem nós somos capazes de cortar a solda e fazer novamente. Não gostamos de ver peças mal feitas.”* **P08, soldadora, 44 anos, 16 anos de antiguidade**).

Uma das dimensões que tem vindo a ser referida como potenciando o desempenho dos trabalhadores na concretização da sua atividade é a existência de um suporte laboral alicerçado nas relações desenvolvidas em contexto de trabalho (Ali et al., 2021; Dejours 2012). Ou seja, a forma como se desenvolvem e se criam as relações de trabalho são fundamentais para se determinar o ambiente dentro das organizações, se de conflito ou de cooperação (Dejours, 2011). Segundo Caroly e colegas (2006), a preservação e a construção da saúde e bem-estar no trabalho está diretamente relacionado com a cooperação entre trabalhadores. O coletivo de trabalho tem, assim, um papel de destaque, não só com a função de servir auxílio e ajuda (*"Quando o robô está parado nós aproveitamos para ir buscar peças e ajudar os colegas a despachar trabalho."* **P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade**; *"Quando um colega me pede ajuda, pronto pedem eu não vou dizer que não, não me sentiria bem em dizer que não, eu também vou ajudar."* **P01, soldador, 49 anos, 18 anos de antiguidade**), como também pode ser responsável por aumentar o bem-estar no trabalho (*"(...) a senhora dos salpicos [trabalhadora que trabalha nesta secção ao lado dos soldadores, para retirar os poros que resultam de uma soldadura sem qualidade] ajuda-me sempre a carregar a paleta, e isso é muito bom de se ver."* **P08, soldadora, 44 anos, 16 anos de antiguidade**). As relações e o apoio/suporte existente entre os trabalhadores (*"Eu dou-me bem com toda a gente que trabalha aqui [referindo-se aos trabalhadores daquele setor]."* **P27, soldador, 50 anos, 23 anos de antiguidade**) refletem-se em apoio recíproco na concretização da atividade (*"Nós ajudámo-nos mutuamente, se eu preciso "de uma mão hoje" tenho sempre quem me ajude. Amanhã sou eu a dar."* **P20, soldador, 25 anos, 1 ano de antiguidade**) evidenciando a noção de que a produção é possível também devido ao esforço conjunto (Dejours, 2012). Assim, é através de um coletivo de trabalho coeso que são potencializadas aprendizagens e atitudes que visam a concretização eficaz de objetivos de desempenho (Caroly & Barcellini, 2016). Estas relações além de contribuírem para esse desempenho positivo, contribuem para uma união entre trabalhadores (Clot & Kostulski, 2011), protegendo-os do sofrimento causado pelo trabalho (Dejours, 2011) (*"Se não fossem os meus colegas, às vezes eu não conseguia desencravar e sair daqui."* **P07, soldadora, 41 anos, 4 anos de antiguidade**).

No entanto, apesar deste sentimento de apoio/ suporte entre colegas, não deixa de existir alguma competição entre trabalhadores, que parece ser reforçada por políticas que são percecionadas como pouco claras e transparentes. Devido ao conjunto de condições referidas anteriormente acerca do contexto de trabalho e aliando-se ao facto de serem

percecionadas políticas pouco transparentes, claras e justas relativamente à atribuição de prémios (*“Aqui dentro acontece muito os chefes tentarem cativar-nos com prémios. Só que o problema é que alguns recebem e outros não.”* **P21, soldadora, 34 anos, 17 anos de antiguidade**; *“Eu sei que há prémios a serem atribuídos por alguns chefes, eu nunca recebi nenhum e também não percebo porque é que alguns deles os recebem.”* **P09, soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade**). Observa-se, assim, um sentimento de injustiça nestes trabalhadores pautado por momentos de discórdia e divergências. Mas é preciso lembrar que, de acordo com Dejours (2004), que quando as organizações de trabalho promovem competição prejudicando o reconhecimento e a relação entre os pares, estão também a promover a desagregação de um coletivo de trabalho, que é fundamental para o bom desempenho dos trabalhadores, compactuando com estratégias que intensificam ainda mais o sofrimento causado pelo trabalho.

Um dos acontecimentos mais recentes que veio exigir a adoção de medidas mais restritas e que teve impacto também sobre o trabalho e as relações entre os trabalhadores foi a implementação de medidas de controlo à propagação do vírus da covid-19. Com a adoção de medidas que limitam o contacto social entre as pessoas, as empresas tiveram de ajustar os seus locais de trabalho, sendo que o teletrabalho não era aplicável ao tipo de trabalho desenvolvido nesta empresa. Neste contexto, estas medidas foram percecionadas pelos trabalhadores como necessárias, mas negativas pelo facto de deixarem de ter momentos de convívio como acontecia anteriormente (*“Nós agora, como a menina pode reparar, fazemos as pausas dos lanches cada um na sua banca, não saímos dali. Antes ainda tínhamos ali uma área de convívio que dava para uma pessoa tomar um café, espaiar a cabeça durante 10 minutos, mas agora não.”* **P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade**). Estas medidas vieram abalar o coletivo de trabalho (Dejours, 2011), por determinarem o fim dos espaços coletivos que proporcionavam momentos de diálogo e partilha (*“(…) praticamente é entrar e trabalhar sozinhos. Nem podemos conversar um bocadinho, até no almoço comemos todos separados. Pronto é para nosso bem, mas uma pessoa anda aqui e nem se sente motivada.”* **P02, soldador, 26 anos, 1 ano de antiguidade**). Desta forma, ficou comprometido a manutenção/desenvolvimento do género profissional entre os trabalhadores (Clot, 2007), com impactos no reconhecimento e na partilha de recursos para a ação entre os diferentes membros deste coletivo.

Como se pode verificar estas medidas, tiveram um impacto negativo nos momentos de convívio e partilha destes trabalhadores. Quando não existem espaços coletivos que

proporcionem momentos de diálogo sobre o trabalho, torna-se complicado o desenvolvimento e fortalecimento do gênero profissional entre os trabalhadores constituindo este também um fator que pode influenciar diretamente a produtividade (Fonseca et al., 2019). Durante a presença no terreno, foi também possível perceber que não existe o hábito de realizarem outros momentos coletivos para se debater sobre a atividade desempenhada. Quando estes espaços existem, sabe-se que podem ser promotores de julgamentos de beleza realizados pelos pares (Giannini et al., 2019), e, como afirma Rocha (2016), são nesses momentos dedicados ao debate coletivo que se encontram oportunidades únicas de desenvolvimento da organização e dos trabalhadores.

Apesar de não serem percebidas relações conflituosas com as chefias os trabalhadores relatam relações pouco seguras, sentindo carência de apoio e confiança (*“A minha relação com os supervisores é boa, mas não há grandes confianças.” P06, soldador, 23 anos, 2 anos de antiguidade*). Dois trabalhadores com elevada antiguidade na organização, referem ainda que deixaram de se sentir reconhecidos pelas atuais chefias (*“Já senti que fui reconhecido, em tempos, agora não.” P03, soldador, 53 anos, 17 anos de antiguidade; “Em termos de prémios monetários já recebi alguns, mas é muito pouco, não o suficiente por aquilo que já fiz por eles.” P27, soldador, 50 anos, 23 anos de antiguidade*) afirmando mesmo que as chefias apenas valorizam o facto de o trabalho ser concretizado (*“(…) o importante aqui é verem o trabalho feito, o resto ninguém quer saber.” P27, soldador, 50 anos, 23 anos de antiguidade*). Este discurso torna saliente a questão do reconhecimento. Tendo em conta que o reconhecimento pode constituir-se como um fator protetor essencial do sofrimento gerado pelo trabalho, Dejours (2006) afirma que o mesmo quando bem utilizado pode contribuir para que este sofrimento seja até transformado em prazer e bem-estar quando as chefias reconhecem o esforço realizado. Tal como afirma um trabalhador que relaciona não só a falta de reconhecimento à insatisfação como também refere que a carência de reconhecimento também pode ser um dos fatores que esteja a contribuir para a elevada taxa de rotatividade (*“(…) os patrões também mostrar alguma gratidão pelos empregados, não sei. Digo eu, porque é tudo tão monótono, é sempre o mesmo, todos os dias aquilo, chega a um ponto que satura. Se calhar é por isso que há muitas pessoas a irem embora.” P09, soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade*).

Tanto na soldadura manual como na soldadura robotizada, os soldadores têm de lidar constantemente com a falta de qualidade nas peças (*“O facto de os robôs darem problemas a nível da programação, as peças saem constantemente com problemas na qualidade.” P04,*

soldadora, 47 anos, 21 anos de antiguidade), que se refletem em percepções negativas acerca da falta de reconhecimento (Lhuilier, 2006) e do acompanhamento e preocupação por parte das chefias (*“Eles [chefias] só querem ver trabalho feito, e não se preocupam. Chega a um certo ponto que andamos quase contrariados, é mesmo só porque a gente precisa de ganhar dinheiro e muita gente anda aqui assim, infelizmente.”* **P01, soldador, 49 anos, 18 anos de antiguidade**). No entanto, é pelo reconhecimento do e pelo trabalho que o trabalhador encontra forma de equilibrar e transformar o seu sofrimento em prazer. A proteção e promoção da saúde psicológica é resultado do conjunto de condições que permitem a construção de uma identidade individual e coletiva que é resultante de um reconhecimento acerca dedicação e do empenho do trabalhador (Dejours, 2009). Aliado à falta de qualidade está a questão da falha constante dos equipamentos foi o principal constrangimento referido pelos trabalhadores (*“Não há um dia que um robô não dê um problema.”* **P06, soldador, 23 anos, 2 anos de antiguidade**) que é percebido por estes como um grande entrave à realização do trabalho bem feito (*“Se não confirmamos a qualidade peça por peça, quando dermos conta temos uma paleta feita com peças mal feitas. Isso atrasa-nos muito o trabalho, além de ser extremamente maçante.”* **P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de antiguidade**). Além de se constituir um obstáculo, este constrangimento parece ter efeitos não só nos soldados de robôs, mas também nos de soldadura manual (*“Para já seria o robô, pôr o robô a trabalhar melhor. Chamar um técnico e arranjar aquilo direitinho para aquilo sair a soldar bem. Para mim já era meio caminho andado. Já não me chateava tanto a recuperar as peças. Corria melhor o dia.”* **P27, soldador, 50 anos, 23 anos de antiguidade**). Aliado a isso, aparece também o facto da falta de planeamento e definição de objetivos (Dejours, 2006) concretos refletir também uma condição que afeta o trabalho bem feito destes trabalhadores, envolvendo constantes interrupções do trabalho (*“Isto de andar sempre a trocar e uma pessoa nem saber o que tem em concreto para fazer, não dá com nada. Tem vezes que nem dá para aquecer.”* **P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de antiguidade**) que acabam por influenciar a retoma à atividade e atraso na produção.

Como visto anteriormente, a prática de atribuição de prémios com critérios pouco claros parece criar sentimentos de injustiça nos trabalhadores afetando também o desempenho do seu trabalho. Apesar disso, não é só pelos prémios monetários que estes soldados procuram ver-se reconhecidos, (*“(…) há outras formas de nos agradar. Porque nunca ninguém me perguntou se estava satisfeito com o trabalho, nem aconteceu ter uma conversa com superiores sobre isso. Embora note que haja muita insatisfação.”* **P09,**

soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade) propondo ainda práticas de gestão que o demonstrem (*“Por exemplo, os patrões darem-nos o dia de aniversário era um começo ou dar um prémio ao empregado do mês, penso que isso já ajudaria a animar mais uma pessoa para fugir um bocadinho aquele ritmo e pronto havendo isso as pessoas animavam mais. P14, soldadora, 42 anos, 10 anos de antiguidade)*. Os trabalhadores relatam ainda que não se sentem incluídos nas tomadas de decisão (*“Normalmente havia um técnico. Mas agora também não sei se eles [chefes] o chamam, não sei, não faço ideia. Também ninguém nos diz nada.” P09, soldador, 30 anos, 9 anos de antiguidade)*. Em contrapartida, as entreajudas resultantes do coletivo profissional (Dejours, 2005), foram percebidas como fundamentais para a concretização e qualidade do trabalho (*“Se não fossem os meus colegas, às vezes eu não conseguia desencravar e sair daqui.” P07, soldadora, 41 anos, 4 anos de antiguidade; “Eu como sou nova aqui, a senhora que está na mesa aqui ao lado é que me dá uma ajuda, como é mais experiente já percebe e sabe como se desenrascar.” P18, soldadora, 23 anos, 0 anos de antiguidade)*. É pelo apoio e suporte que estes trabalhadores vão disponibilizando e partilhando uns com os outros que é possível assegurar a realização do trabalho e concretizar objetivos de produção.

IV. Reflexões finais

O pedido inicial da organização consistia no desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para os soldadores. Contudo, considerando que, tal como referido no enquadramento teórico, os modelos de avaliação projetados pela gestão de pessoas, não têm em conta a avaliação real do trabalho (Dejours, 2008), o pedido foi reformulado no sentido de garantir que se conhecia a complexidade da atividade desenvolvida por estes trabalhadores, para que este conhecimento pudesse auxiliar a pensar como avaliar o trabalho.

Isto é, procurando basearmo-nos no que Dejours (2008) refere sobre o repensar a avaliação, de forma que se potencialize sentimentos de justiça e solidariedade que impactem positivamente a saúde, esta investigação procurou compreender as características associadas à atividade desempenhada por soldadores, de forma a conhecer as conceções das situações de trabalho sobre esta atividade que impactam no desempenho dos próprios. Voltando assim a nossa análise para o real da atividade.

Face às condições e aos constrangimentos a que estes trabalhadores estão sujeitos, foi possível verificar que os mesmos interferem no desempenho da atividade destes trabalhadores. Consequentemente estas situações impactam a realização de um trabalho bem feito, assim como, atentam sobre a saúde e bem-estar dos mesmos (Guérin et al., 2001) O que realça o facto de existirem questões prévias à avaliação de desempenho, que se reflete numa necessidade urgente de serem abordadas. Pois, enquanto determinadas condições de trabalho não forem asseguradas é muito difícil desenvolver-se um processo de avaliação de desempenho adequado e que sirva o propósito de desenvolver o trabalho e os trabalhadores. É desenvolvendo os trabalhadores, garantindo-lhes melhores condições, que talvez se possa dar o primeiro passo para estes virem a ser avaliados pelo seu trabalho. O fator primordial é o reconhecimento, que neste contexto de trabalho aparece associado a uma carência de investimento que impacta de forma negativa na experiência subjetiva do trabalhador e consequentemente na sua saúde. Tal como propõe Dejours (2008), é necessário haver uma maior preocupação com os trabalhadores, recorrendo-se a sistemas de gestão que reconheçam a sua retribuição e o seu esforço.

No entanto, e apesar dos constrangimentos realçados em contexto de trabalho, como por exemplo, pouca formação, ao facto de muitas vezes os robôs não estarem a funcionar, a percepção de atribuição de prémios de forma arbitrária, remunerações limitadas, falta ou pouco reconhecimento, entre outras, o que se verifica é que apesar de tudo estes trabalhadores realizam na mesma o seu trabalho, e na grande maioria das vezes bem feito.

Apesar de tudo estes trabalhadores dão uma resposta positiva à produção. Ficou evidente que há aspetos que estão a permitir que os trabalhadores se organizem, se complementem, se ajudem e partilhem conhecimentos que possibilitam a realização da atividade. E estes aspetos dizem respeito essencialmente ao coletivo de trabalho (Dejours, 2011). Tal como Caroly e Barcellini (2016) referem, é através de um coletivo de trabalho coeso que são potencializadas aprendizagens e atitudes que visam a concretização eficaz de objetivos de desempenho. Ou seja, apesar de constantemente serem desafiados pelas condições do contexto real é pelo valor do coletivo de trabalho que estes trabalhadores vão assegurando a produção.

Esta ideia fica ainda mais clara quando no turno da tarde se intensificam os problemas de qualidade, de desempenho e de rotatividade que se verifica precisamente a fragilidade deste coletivo de trabalho e, por esse motivo também, do reconhecimento. Fica claro que se quiséssemos, de facto, avaliar este trabalho, tendo em conta a sua complexidade, o valor da entajuda/cooperação teria de ser considerado. Salientando-se assim a noção de que não se pode separar as dimensões cooperação e coletivo de trabalho. As estratégias de gestão devem sim potencializar a entajuda e a solidariedade em detrimento de procedimentos de avaliação individualizada promotores da deterioração da saúde psicológica no trabalho (Dejours, 2008). Assim, é capacitando o trabalhador com melhores condições que potencializem a melhoria do seu desempenho que talvez se possa dar o primeiro passo para estes virem a ser avaliados pelo seu trabalho, o que não acontece ainda pois, como visto parecem ainda não estar reunidas as condições de base para que seja implementado um sistema de avaliação de desempenho na empresa, muito menos um que se limite ao nível individual.

Mais do que alicerçarem uma futura avaliação equitativa de desempenho a estes trabalhadores, o que se propõe é que os dados obtidos por esta investigação sejam também ponderados e que sejam identificadas ações não só com o intuito de se atingir melhorias na produtividade, como também, um comprometimento da organização com atitudes preventivas sobre a saúde destes trabalhadores.

Esta investigação cumpriu assim com os objetivos propostos caracterizando a atividade e dando visibilidade a aspetos do trabalho dos soldadores, que possam se apresentar como obstáculos ao desempenho dos mesmos. Assim como, perceber quais as condições necessárias para realizar um trabalho bem feito, e de que forma, o mesmo se poderá traduzir num processo de avaliação de desempenho.

Relativamente às limitações desta investigação, é o facto de não ter havido possibilidade de se realizarem mais entrevistas, o que pode ter constituído um entrave a conclusões referentes a determinados indicadores, como condução de uma análise tendo em conta a dimensão género.

A impossibilidade de se ter realizado um momento de reunião coletivo, pode também ser entendida como uma limitação, uma vez que não permitiu uma restituição dos dados mais formalizado junto dos trabalhadores o que pode não ter garantido que algumas dimensões e constrangimentos implicados no desempenho sobre a atividade dos mesmos, tenham sido elencadas. Importa também realçar que estar no terreno junto destes trabalhadores e observar as dinâmicas da organização foi crucial no desenvolvimento e concretização do presente estudo, ainda assim, as medidas exigidas face ao COVID-19, não deixam de traduzir-se uma limitação visto que a mesmas impossibilitaram alguma proximidade e convivência social, certamente enriquecedoras do ponto de vista do investigador e dos participantes.

Como proposta de investigações futuras dentro desta temática, uma das sugestões seria uma investigação mais focada nas perceções acerca da saúde e do bem-estar destes trabalhadores, com o objetivo de ser desenvolvido uma intervenção ao nível das condições de trabalho que atente contra esta dimensão, uma vez que, os resultados obtidos foram evidenciando sensibilidades à volta desta temática e não deixa de se constituir uma preocupação.

V. Referências Bibliográficas

- Ali, N., Ali, A., Khan, A. & Afzal, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support and Workplace Spirituality on the Relationship between Organizational Performance and Workplace Innovation a Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 27(4), 317– 333. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.04.034>.
- Arezes, P. (2006). Percepção do risco de exposição ocupacional ao ruído. *Laboreal*, 2(1), 0–6. <https://doi.org/10.4000/laboreal.13742>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bendy, G. & Karwowski, W. (2004). Meaning and sense in activity theory and their role in study of human performance. *Ergonomia IJE&HF*, 26, 121-140.
- Brandão, C. V. (2004). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portuga
- Burke, R.J., Singh, P. and Fiksenbaum, L. (2010), "Work intensity: potential antecedents and consequences", *Personnel Review*, 9(3), 347-360.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. (2ªed.). Publicações Dom Quixote.
- Canguilhem, G. (2001). Meio e normas do homem no trabalho. *Proposições*, 12(2-3), 35-36.
- Caroly, S. & Barcellini, F. (2016). O desenvolvimento da atividade coletiva. In P. Falzon (Dir.), *Ergonomia Construtiva* (pp. 55-73). Blucher.
- Caroly, S., Loriol, M., & Boussard, V. (2006). Colectivo de trabajo y reglas de oficios. Cooperación entre jóvenes y viejos, hombres y mujeres en las brigadas de Policía de socorro. *Laboreal*, 2(2), 6-18. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122785416828:1>
- Chagas, D. (2015) Riscos Psicossociais no trabalho: causas e conseqüências. *Revista de Psicología*, 1(2), 439-446.

- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes da administração*. Elsevier/Campus.28
- Chiavenato, I. (2010). O Capital humano das organizações. *Recursos Humanos*, 360-367.
- Chiavenato, I. (2014). Avaliação do Desempenho Humano. In *Gestão de Pessoas: O novo papel dos RH nas Organizações* (4ª Ed., pp. 209-235). Editora Manole Ltda.
- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho*. Editora Vozes.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Clot, Y. (2010). A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, 22, 1, 207-234.
- Clot, Y. (2012). Aspirations for work well done. *Le Journal de l'École de Paris du Management*, 99, 23-28. <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023>
- Clot, Y., & Kostulski, K. (2011). Intervening for transforming: The horizon of action in the Clinic of Activity. *Theory & Psychology*, 21(5), 681-696.
- Daniellou, F. (2005). The French-speaking ergonomists' approach to work activity : cross influences of field intervention and conceptual models. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6 (5), 409-427.
- Daniellou, F. & Rabardel, P. (2005). Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(5), 353–357.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale (nouvelle édition augmentée)*. Bayard.
- Dejours, C. (2004). *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano*. FGV Editora.
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, Work, and Action. *Critical Horizons*, 7, 45-62. <https://doi.org/10.1163/156851606779308161>
- Dejours, C. (2008). *Cadernos de TTO, 2- A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. Editora Blucher.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento: cuando la injusticia se hace banal*. Modus Laborandi.

- Dejours, C. (2011). “Trabalhar ” não é “ derrogar ” [1]“ Trabajar ” no es “ derogar ”“ Travailler ” n’est pas “ déroger ”“ Working ” is not “ derogating .” *Laboreal*, 7(1), 0–7. <https://doi.org/10.4000/laboreal.8354>
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo*. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). Conferência de 22 de fevereiro. Instituto Franco-Portugais.
- Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2015). The development of skills: a condition for the construction of health and performance at work. In, P. Falzon (Ed), *Constructive Ergonomics* (pp. 3-17). CRC Press, Francis & Taylor.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10 Ed.). New Jersey: Pearson Education International, Cap. 9.
- Dessler, G. (2017). Performance Management and appraisal. In *Human Resource Management* (15th Ed., pp. 272-306). Boston: Pearson Education Inc.
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Revisões temáticas: glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4(1), 23-28.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- Fonseca, J. C. de F., Araújo, J. N. G. de, Vieira, C. E. C., & Padrini, R. (2019). A cooperação e a dimensão coletiva da atividade, em um sistema de exploração de minério de ferro. *Laboreal*, 15(1), 0–22. <https://doi.org/10.4000/laboreal.113>
- Freitas, L. (2006). *Gestão da segurança e saúde no trabalho*: (Vols 1-2). 4ªed. Edições Universitárias Lusófonas.
- Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Qualitymark.
- Gaudart, C. (2016). Activity, time and itineraries: for the integration of multiple times in the ergonomic analysis of work. *Le travail humain*, 79(3), 209-232.
- Giannini, R., Sznelwar, L. I., Uchida, S., & Lancman, S. (2019). A cooperação como instrumento de enfrentamento do real: o caso dos magistrados do trabalho no Brasil. *Laboreal*, 15(1), 0–20. <https://doi.org/10.4000/laboreal.1202>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.

- Gollac, M. & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Rapport-CollegeSRPST.pdf~>
- Guerra, E. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Grupo Ânima Educação.
- Guérrin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. e Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo – a prática da Ergonomia*. Editora Edgard Blucher Lda.
- Halim, I., & Rahman Omar, A. (2012). Development of prolonged standing strain index to quantify risk levels of standing jobs. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 18(1), 85-96.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B. & Van den Broek, K. (2014). Cálculo do custo do stresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho. Estudo efetuado para a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em https://osha.europa.eu/pt/tools-andpublications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-workrelated-stress-and-psychosocial-risks/view
- Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Production*, 14(3), 77–86. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132004000300009>
- Jiménez, B. (2011) Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo (internet)*, 57(1), 1-262.
- Leontiev, A. N. (1978). Activity, consciousness, and personality. Disponível em: <https://www.marxists.org/archive/leontev/works/1978/activity-consciousnesspersonality.pdf>
- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 179- 193. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0179>
- Marbach, V. (2000). *Évaluer et rémunérer les compétences* (p. 193). Ed. D'Organisation.
- Nagaraj, T. S., Jeyapaul, R., & Mathiyazhagan, K. (2019). Evaluation of ergonomic working conditions among standing sewing machine operators in Sri Lanka.

International Journal of Industrial Ergonomics, 70, 70-83.

Noulin, M. (1995). *Analyser l'activité et/ou comprendre le travail*. Communication présentée au séminaire DESUP/DESS.

Ombredane, A. & Faverge, J-M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris: PUF.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Os processos de gestão e melhoria do desempenho. *Manual de Gestão de pessoas e do Capital humano* (3ª Ed., pp. 489-540). Edições Sílabo.

Santos, M. (2006). Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos Análisis psicológico del trabajo : de los conceptos a los métodos Analyse psychologique du travail : des concepts aux méthodes Psychological work analysis : concepts and methods. *Laboreal*, 2(1), 0–14. <https://doi.org/10.4000/laboreal.13678>

Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse, Octarès.

Schwartz, Y. (2010). Trabalho e Ergologia. In Y. Schwartz, L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2. ed., pp. 25-36). (J. Brito & M. Athayde, Trad.). Niterói: UFF.

Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010). Técnicas e competências. In Y. Schwartz, L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2. ed., pp. 83-102). (J. Brito & M. Athayde, Trad.). Niterói: UFF.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2010). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2. ed., pp. 247-273). Niterói: UFF.

Serranheira, F., Lopes, F., & Uva, A. S. (2005). Lesões Musculo-Esqueléticas (LME) e Trabalho: Uma associação muito frequente. *Saúde & Trabalho*, 59–88.

Serranheira, F., Uva, A. S., & Lopes, F. (2008). Lesões Músculo-Esqueléticas e Trabalho: Alguns métodos de avaliação do risco. *Sociedade Portuguesa de Medicina Do Trabalho*.

Silva, C. (2006). Erro, autonomia e gestão individual e coletiva da produção: interrogar as práticas organizacionais de prevenção do erro. Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa

Uva, A. S., Carnide, F., Serranheira, F., Miranda, L., & Lopes, M. (2008). Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o Trabalho. *Direcção Geral de Saúde*. Lisboa.

Apêndice 3

Guião de Entrevista

| |
|----------------------------|
| Guião de Entrevista |
|----------------------------|

Código:

Data:

Local:

Idade:

Secção:

1. Caracterização do Soldador
2. Caracterização da atividade
3. Formação e desenvolvimento
4. Relação com colegas e supervisores
5. Reconhecimento e Bem-estar

Apêndice 4

Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____, declaro que aceito participar, **de forma voluntária**, no estudo de Ana Daniela Gomes, no âmbito da Tese de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação na Universidade do Porto, sob Orientação da Professora Doutora Marta Santos, que tem como **objetivo o estudo acerca de algumas dimensões da atividade profissional, mais precisamente do que pode ou não facilitar o desempenho dos trabalhadores da equipa de soldadura.**

Relembrando que me **é dado o direito** de colocar, agora e em todo o desenvolvimento da investigação, qualquer questão sobre o estudo e os métodos a utilizar.

Autorizo ainda a gravação em áudio o momento da entrevista, para posterior transcrição e análise da informação, tendo sido assegurado que os dados que dizem respeito ao estudo serão guardados de forma **confidencial e anónima** e que nenhuma informação será publicada ou comunicada colocando em causa a minha **privacidade e identidade**, sendo apenas usados para fins académicos.

Declaro, desta forma que, tive conhecimento do **direito de recusar**, em todo momento, a minha participação nesta investigação, sem qualquer tipo de prejuízo.

Assinaturas:

_____ (Participante)

_____ (Estudante) DATA: ___/___/___