

ANEXOS

ANEXO 1 – *Caracterização sociográfica da amostra*

ANEXO 2 – *Guião da entrevista a dirigentes e superiores hierárquicos da organização E_y*

ANEXO 3 – *Guião da entrevista a trabalhadores da organização E_y*

ANEXO 4 – *Condições estruturais objectivas e aferição subjectiva do espaço de trabalho: Domínios e conceitos de análise*

ANEXO 5 – *Estrutura organizativa das empresas regionais de distribuição (1994-1999)*

ANEXO 6 – *Modelo de organização estrutural adoptado em 2000, para a empresa E_y*

ANEXO 7 – *Dispositivos normativos reguladores da evolução profissional na organização E_y*

ANEXO 1

Caracterização sociográfica da amostra de trabalhadores entrevistados

	<i>Natureza do percurso profissional interno</i>	<i>Duração da integração na organização E_y</i>	<i>Idade</i>	<i>Nível de escolaridade</i>	<i>Ocupação</i>
“Daniel”	Reconversão	34 A	50 A	4ª Classe	Escriturário
“Pedro”	Reconversão	27 A	50 A	Curso Complementar Mecanotecnia	Técnico Medidor Orçamentista
“Ricardo”	Reconversão	12 A	41 A	Curso Profissional Electrotecnia	Electricista
“César”	Reconversão	25 A	45 A	12º Ano	Escriturário
“Rui”	Reconversão	21 A	44 A	12º Ano	Técnico projectista
“Gaspar”	Reconversão	15 A	52 A	Licenciatura	Coordenador de grupo de actividade (Contagens)
“João”	Reconversão	4 meses (4 anos no grupo GE _x)	29 A	12º ano	Electricista de laboratório
“Joaquim”	Truncagem de evolução	17 A	41 A	Licenciatura	Projectista
“Estevão”	Truncagem de evolução	23 A	52 A	Licenciatura	Coordenador de grupo de actividade (Apoio geral)
“Paulo”	Truncagem de evolução	25 A	51 A	Licenciatura	Coordenador de grupo de actividade (Apoio geral)
“David”	Truncagem de evolução	25 A	51 A	Licenciatura	Coordenador de grupo de actividade (Apoio geral)
“Edgar”	Truncagem de evolução	11 A	34 A	Licenciatura/ Mestrado	Coordenador de grupo de actividade (Condução)
“Martim”	Alargamento sucessivo	17 A	50 A	Licenciatura	Chefia Departamental
“Carlos”	Alargamento sucessivo	26 A	47 A	Bacharelato	Chefia Departamental
“Alberto”	Alargamento sucessivo	26 A	52 A	Licenciatura	Director Adjunto
“José”	Alargamento sucessivo	27 A	61 A	Licenciatura	Assessor Direcção

ANEXO 2

GUIÃO DA ENTREVISTA A DIRIGENTES E SUPERIORES HIERÁRQUICOS

(Tópicos orientadores da exploração da evolução empresarial)

[Fonte: Kovács *et al.*, 1993 ; Gottlieb *et al.*, 1998; Kovács, 2002; FAME Consortium, 2003; Brown, 2004; Dif, 2004 ; Kirpal, 2004a, 2004b; Holman *et al.*, 2005; Brown, Kirpal & Rauner, 2006]

Organização da empresa e práticas de gestão.

Adaptação a condições de mercado.

- Eventos históricos relevantes;
- “Drivers” da mudança:
 - Inovação de natureza tecnológica (impacto na recomposição do espaço profissional, numa perspectiva histórica);
 - Mudanças no mercado de produtos/serviços (alargamento);
 - “Desregulação” da actividade (privatização → quebra de monopólio).
- Evolução das estratégias de aumento da rentabilidade:
 - Procura de mercados novos ou “protegidos”;
 - Crescimento através de “take-over”, “cost-cutting”, p.e., via “outsourcing”;
 - Poder do monopólio.

Orientações estratégicas sectoriais.

- Eventos históricos relevantes → necessidade de ajustamentos organizacionais, em resposta a mudanças sectoriais;
- Nível de formalismo, regulação e dinâmica do sector de actividade: formalismo e regulação sectorial – estabilidade, continuidade, suporte desenvolvimento orientação profissional, implicação c/ organização/ocupação, homogeneidade perfis profissionais vs. erosão de estabilidade (v.g., quebra de monopólio, privatização) – construção activa de “sistemas de identificação” (‘etica profissionalismo’, ‘atitude individualizada’, ‘relação instrumental com trabalho’).

Estruturas organizacionais dominantes.

- Estrutura “neofordista” de gestão (Achatamento estrutural: “flatter hierarchies”; aumento interactividade c/ clientes e colegas, via “teamworking”; gestão por processos de trabalho?) vs. Estrutura taylorista/piramidal tradicional (relação com oportunidades de mobilidade vertical):
 - Coordenação e hierarquia: centralização, delegação (“empowerment”) e participação (natureza dos processos onde existe oportunidade de participação);
 - Responsabilidade, autonomia e controlo (autonomia individual; autonomia de equipa de trabalho; autonomia por unidade organizativa).

Práticas de gestão e desenvolvimento RH.

- Evolução das práticas de gestão e desenvolvimento RH (Estabilidade/continuidade vs. mudança → em caso de mudança, identificação de desencadeadores: inovação tecnológica; reorientação estratégica da empresa; reorganização da empresa e do trabalho; alteração ao nível do corpo de direcção e administração):
 - Restrições legais/formais, em relação à implementação de políticas de gestão de RH;
- Padrão e estrutura de emprego – perfis ocupacionais (Ocupações “core”; alteração de “tecido” de categorias profissionais; alteração de estrutura etária);
- Políticas e práticas de recrutamento (tipo de trabalhador que a organização procura/necessita, em termos de habilitação escolar, experiência profissional, e resposta a solicitações de flexibilidade e mobilidade);
- Desenvolvimento de “carreira” (oportunidades de evolução profissional relacionam-se com a natureza das estruturas organizacionais e com as práticas de gestão de pessoas dominantes).

Organização do trabalho e estrutura ocupacional
(mudança “job profile”/atributos definidores do posto de trabalho)

Modalidades de organização do trabalho.

- Organização funcional do trabalho (Parcelarização de funções; estrutura por função, com dependência hierárquica) vs. Novas formas de organização do trabalho (Estrutura por unidades transversais de trabalho: trabalho em equipa, trabalho por projectos);
- Evolução da estrutura de qualificação do trabalho: características das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores → tendência (dual) de desqualificação/requalificação ocupações;
- Recurso a “outsourcing” (centração “core business”).

Competências solicitadas pelo trabalho.

- Apelo ao uso de competências “verticais” ou “transversais” (“soft skills”): polivalência e “multiskilling”;
- Novas exigências de habilitação (v.g., aprendizagem “just-in-time”; competências transversais) → erosão da estrutura de competências existente (necessidade de reorientação de competências);
- Solicitações de mobilidade e flexibilidade:
 - Incentivo de mobilidade para trocas tácitas de experiências e conhecimento – incentivo de mobilidade geográfica;
 - Incentivo de flexibilidade horizontal: envolvimento profissional em novos processos (comerciais, administrativos) e correlativa possibilidade de alargamento de competências e de oportunidades de carreira.

Níveis de autonomia e responsabilidade.

- Nível de autonomia de trabalho no desempenho e na organização do trabalho (relação com existência de estrutura com dependência hierárquica).

Qualificação, formação e aprendizagem.

(Formação estrutura elementos básicos de identificação a uma ocupação, e ao domínio geral do trabalho)

Níveis de qualificação da “força do trabalho” e planos de formação estratégica.

- Acesso a formação → “dualização”/investimento diferenciado, em relação aos diferentes segmentos ocupacionais existentes na organização;
- Perfis previsionais de qualificação: solicitação de competências “verticais” (lógica funcional) ou “transversais” (“hybrid skills set”): a solicitação de “multiskilling” depende do grau de introdução de formas flexíveis de organização do trabalho.

Condições de “organização qualificante” (Empresa como lugar de produção de qualificação).

- Importância e papel da aprendizagem formal inicial (escolar);
- Lugares de aprendizagem e formação contínua:
 - Papel da formação inicial desenvolvida pela organização;
 - Papel da formação contínua formal desenvolvida pela organização;
 - Valorização da aprendizagem procedente da própria experiência de trabalho – “learning while working” e “on-the-job training”.
- Apelo “self-directed learning”: transferência da responsabilidade de aquisição “skills”, da empresa para o indivíduo (auto-regulação do perfil de competências).

Práticas de gestão e comportamento individual.

Mudança e comportamento individual.

- Evolução histórica da atitude dos trabalhadores, em relação ao trabalho (v.g., disposição percebida, relativamente a assumpção de autonomia, adição de responsabilidade, e de mudanças de perfis de qualificação de trabalho, em particular, “multiskilling” – alargamento horizontal/vertical actividades de trabalho):
 - Incentivo e encorajamento da mudança atitudinal (que incentivo, para que mudança de orientação ou atitude).
- Evolução das relações sociais de trabalho: existência de tensão empregador/empregado, em relação ao estatuto de emprego, remuneração, tempo de trabalho, ou acesso a oportunidades de formação.

Identificação, implicação e “commitment”, em relação à empresa e ao trabalho.

- Elementos que contribuem para a construção do sentido de pertença (v.g., empresa, elementos de tecnicidade da ocupação, a especificidade da ocupação, associação profissional, “professional self-understanding”);
- Evolução histórica da identificação e “commitment”, em relação à empresa e ao trabalho.

ANEXO 3

GUIÃO DA ENTREVISTA A TRABALHADORES DA ORGANIZAÇÃO E_y

(Percepção e avaliação do percurso profissional, e das mudanças decorrentes de processos de reestruturação)

[Fonte: Sainsaulieu, 1977; Giddens, 1984; Madureira Pinto, 1991; Brown, 1997; Dubar, 1997; Laske, 2001; Carvalho, 2002; Heinz, 2002a, 2002b; Ibarra, 1999, 2003; Dif, 2004 ; Veloso, 2004; Kirpal, 2004a, 2004b; Brown, Kirpal & Rauner, 2006]

Dados de caracterização pessoal.

Caracterização “individual”.

Idade_sexo_estado civil_filhos.

Habilitação escolar.

Duração da experiência de trabalho na organização E_y (O indivíduo trabalhou sempre na mesma organização?).

Duração da experiência de trabalho na ocupação actual (O indivíduo trabalhou sempre no mesmo domínio ocupacional?).

Caracterização “familiar”.

Com quem viveu o indivíduo_ ambiente familiar.

Escolaridade e percurso profissional dos pais.

Percurso “residencial”.

Interesses, expectativas e percurso profissional.

Percurso profissional.

Em termos gerais, qual é o percurso profissional (a história de emprego) do indivíduo?

Qual a idade de início do percurso profissional;

O que fazia o indivíduo, em cada emprego? (descrição genérica de tarefas e atribuições; em que tipo de organização);

Existiram períodos de desemprego?

Como é que o indivíduo veio trabalhar para a organização E_y ? O que sentiu, nesse momento?

Decisão e selecção ocupacional:

Quais os motivos que levaram o indivíduo a optar por uma determinada especialização ocupacional? (interesse pessoal, influência social, estatuto da ocupação)

Quais os aspectos que o indivíduo valoriza, de um modo geral, numa actividade profissional?

Qual a importância relativa do estatuto social e do reconhecimento do campo profissional, da empresa e do sector de actividade, na decisão do indivíduo?

Expectativas:

Qual a ideia (expectativas e aspirações) que o indivíduo tinha acerca da inserção no mercado de trabalho?

Que ideia tinha o indivíduo, acerca da sua ocupação actual e das tarefas que a compõem?

Estas expectativas foram um produto da influência social (família, amigos...)?

Qual a expectativa que o indivíduo possui actualmente, acerca da sua ocupação?

Qualificação, formação e aprendizagem.

Percurso de qualificação, formação e aprendizagem: Qual o percurso de formação e aprendizagem do indivíduo, e a relação deste com a sua ocupação actual?

Papel da habilitação inicial: Qual a utilidade da habilitação inicial do indivíduo (escolar ou profissional), no que diz respeito ao desempenho da sua actividade actual? Existe alguma associação directa entre a habilitação inicial e o perfil do posto de trabalho actual do indivíduo?

Qualificação, formação e aprendizagem contínua:

Como é que o indivíduo adquire o conhecimento necessário ao cumprimento das tarefas que compõem a sua actividade profissional actual?

Que oportunidades de formação e aprendizagem são facultadas pela empresa, e qual o proveito que o indivíduo obtém destas iniciativas?

Qual o teor (técnico, gestor, comportamental...) do desenvolvimento fomentado pelas iniciativas de formação onde o indivíduo participa?

Existem outras oportunidades de formação adstritas ao domínio de actividade do indivíduo, externas à empresa onde trabalha?

Em que medida é necessária a aprendizagem contínua, por parte do indivíduo, no sentido da manutenção de um perfil adequado e “competitivo” de competências? É o indivíduo o responsável pela regulação deste perfil de competências? Se sim, como e quando o faz?

Natureza, condições e processos de trabalho.

Organização da empresa e do trabalho.

O indivíduo considera a função que desempenha como rotinizada, ou imprevisível e sujeita a mutação frequente?

A função actualmente desempenhada é a mesma que o indivíduo tinha, quando ingressou na organização E_y ?

Em que medida o indivíduo tem de lidar com novas metodologias, configurações e processos de trabalho? (experiência de modalidades de organização do trabalho e novas práticas de gestão; representação e atribuições acerca da “inovação tecnológica”)

Como é que a empresa prepara os trabalhadores, no sentido da gestão e da adaptação a novas situações de trabalho? São estas as condições e dispositivos apropriados para o efeito?

Como é que o indivíduo aprende a lidar com novas situações e disposições, relacionadas com a empresa e o trabalho?

O indivíduo avalia as mudanças relativas a estruturas, conteúdo e ambiente de trabalho, como um desafio (positivo e construtivo) ou como um factor disfuncional, gerador de perturbação (“stress”)?

Solicitações de flexibilidade (polivalência e desempenho de múltiplos papéis) e mobilidade.

É a solicitação de flexibilidade e mobilidade um assunto crítico, no contexto da actividade profissional do indivíduo?
Como é que o indivíduo avalia a evolução das solicitações de flexibilidade e mobilidade, no seu domínio de actividade profissional? Qual é o impacto destas disposições no indivíduo?
Estão as solicitações de flexibilidade e mobilidade associadas a dispositivos de promoção e benefícios remuneratórios?

Desempenho de papéis, responsabilidades e atribuições:

Que tipo de responsabilidades e atribuições (de papel) tem o indivíduo, no contexto da actividade profissional actual?
O indivíduo está inserido em equipas de trabalho, equipas de projecto? Com que regularidade?
Com quem se relaciona o indivíduo, no dia-a-dia de trabalho?
Como é a relação do indivíduo com os seus colegas? É o seu “colega”, um amigo, um cúmplice, um aliado? Em relação a emprego anterior (se aplicável), existem diferenças substantivas?
Como é a relação do indivíduo com a sua chefia, o responsável pela supervisão e coordenação do seu trabalho? É a sua chefia/supervisor, um amigo, um cúmplice, um aliado?
Em relação a emprego anterior (se aplicável), existem diferenças substantivas?
Como é a relação do indivíduo com o cliente? Em relação a emprego anterior (se aplicável), existem diferenças substantivas?

Mudanças no contexto de trabalho e “commitment”: Decorrente da avaliação de mudanças ocorridas no contexto de trabalho, o indivíduo identifica diferenças de implicação e compromisso da sua parte, em relação à empresa e ao seu desempenho profissional? Se neste momento, o indivíduo tivesse a possibilidade de encontrar emprego fora da organização E_y , desempenhando as mesmas funções, qual seria a sua resposta?

Desenvolvimento futuro da natureza, das condições, e dos processos de trabalho:

De acordo com o indivíduo, quais serão as alterações mais significativas que se verificarão, na próxima década, no âmbito da estruturação do seu contexto de trabalho?
Como é que o indivíduo se prepara para estas modificações?
Qual o significado destas mudanças, em relação aos seus projectos de vida e de desenvolvimento profissional?

Avaliação de percurso, e planos de desenvolvimento profissional.

Desenvolvimento profissional:

Qual a importância da habilitação inicial do indivíduo, e da sua ocupação profissional actual, no planeamento e desenvolvimento profissional futuro?
Como avalia o indivíduo a sua evolução profissional (auto-realização de aspirações profissionais)?
De acordo com o indivíduo, o seu percurso profissional foi por si traçado, ou foi algo que lhe fugiu ao controlo?
No entender do indivíduo, qual é o percurso de desenvolvimento profissional ideal?

Motivação e atitude, em relação ao trabalho:

Para o indivíduo, qual é a característica mais importante da sua ocupação actual?
Como é que o indivíduo avalia as suas competências e o seu desempenho, e como é que esta (auto-)avaliação influencia o seu nível de motivação?
Relativamente ao lugar que ocupa na organização, o indivíduo considera-o adequado ou não? (subestimação / sobrestimação/ indiferença)

O indivíduo sente “orgulho profissional”?

Identidade e trabalho: Qual é a fonte de identificação relacionada com o trabalho do indivíduo (a empresa, os produtos/serviço da empresa, as tarefas que constituem o trabalho, as condições e organização do trabalho, o grupo de trabalho/comunidade profissional, etc.)?

Satisfação e trabalho: Como é o que o indivíduo avalia o seu nível de satisfação, em relação ao seu percurso profissional, à sua ocupação actual, e às estruturas, processos e conteúdos de trabalho vividos/experenciados no contexto do exercício desta ocupação?

Perspectivas de futuro profissional:

Que possibilidades são elencadas pelo indivíduo, acerca do seu desenvolvimento profissional futuro? Possui projectos profissionais? A existirem, estes projectos passam pela permanência na empresa actual, ou por uma outra empresa?

O indivíduo considera que tem hipóteses de arranjar um emprego melhor do que aquele que possui actualmente?

Como é que o indivíduo se perspectiva, no espaço de cinco e dez anos? Espera ser promovido?

No entender do indivíduo, qual é o factor que impulsiona a mudança na sua “working life”?

Trabalho e “extra-trabalho” (“Working life and life outside of work”).

Significado relativo do trabalho na vida do indivíduo:

Qual é o significado e a importância relativa do trabalho na vida do indivíduo (em relações a outras dimensões vitais)?

O trabalho absorve todo o tempo do indivíduo, ou este tem outros interesses e actividades fora da relação de emprego?

Como caracteriza o indivíduo a relação da sua vida “pessoal” com as características específicas da sua actividade profissional (compatibilidade, desafio, conflitualidade)? Em relação a experiências de trabalho anteriores, existem diferenças a este respeito?

Se o indivíduo não dependesse do trabalho para auferir rendimentos, ainda assim continuaria a trabalhar?

ANEXO 4

Condições estruturais objectivas e aferição subjectiva do espaço de trabalho:

Domínios e conceitos de análise

[Fonte: Kovács *et al.*, 1993 ; Gottlieb *et al.*, 1998; Kovács, 2002; FAME Consortium, 2003; Brown, 1997, 2004; Carvalho, 2002; Veloso, 2004; Dif, 2004 ; Kirpal, 2004a, 2004b; Holman *et al.*, 2005; Brown, Kirpal & Rauner, 2006]

<i>Condições estruturais objectivas</i>
<p>• Organização da empresa e práticas de gestão.</p> <p><i>Adaptação a condições de mercado.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- “Drivers” da mudança- Evolução das estratégias de aumento da rentabilidade <p><i>Orientações estratégicas sectoriais.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Necessidade de ajustamentos organizacionais, em resposta a mudanças sectoriais- Nível de formalismo, regulação e dinâmica do sector de actividade <p><i>Estruturas organizacionais dominantes.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Estrutura “neofordista” de gestão vs. Estrutura taylorista/piramidal tradicional (coordenação e hierarquia; responsabilidade, autonomia e controlo) <p><i>Práticas de gestão e desenvolvimento RH.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Evolução das práticas de gestão e desenvolvimento RH (Estabilidade/continuidade vs. mudança)- Restrições legais/formais, em relação à implementação de políticas de gestão de RH;- Padrão e estrutura de emprego – perfis ocupacionais- Políticas e práticas de recrutamento- Desenvolvimento de “carreira” (oportunidades de evolução profissional).
<p>• Organização do trabalho e estrutura ocupacional (mudança “job profile”/atributos definidores do posto de trabalho)</p> <p><i>Modalidades de organização do trabalho.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Organização funcional do trabalho (Parcelarização de funções; estrutura por função, com dependência hierárquica) vs. Novas formas de organização do trabalho (Estrutura por unidades transversais de trabalho: trabalho em equipa, trabalho por projectos)- Evolução da estrutura de qualificação do trabalho- Recurso a “outsourcing” (centração “core business”). <p><i>Competências solicitadas pelo trabalho.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Apelo ao uso de competências “verticais” ou “transversais”: polivalência e “multiskilling”- Novas exigências de habilitação- Solicitações de mobilidade e flexibilidade- Incentivo de mobilidade para trocas tácitas de experiências e conhecimento – incentivo de mobilidade geográfica;- Incentivo de flexibilidade horizontal: envolvimento profissional em novos processos (comerciais, administrativos) e correlativa possibilidade de alargamento de competências e de oportunidades de carreira. <p><i>Níveis de autonomia e responsabilidade.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Nível de autonomia de trabalho no desempenho e na organização do trabalho (relação com existência de estrutura com dependência hierárquica).
<p>• Qualificação, formação e aprendizagem.</p>

Níveis de qualificação da “força do trabalho” e planos de formação estratégica.

- Acesso a formação (dualização?)
- Perfis previsionais de qualificação: solicitação de competências “verticais” (lógica funcional) ou “transversais” (“hybrid skills set”)

Condições de “organização qualificante”

- Importância e papel da aprendizagem formal inicial (escolar);
- Lugares de aprendizagem e formação contínua:
 - Papel da formação inicial desenvolvida pela organização
 - Papel da formação contínua formal desenvolvida pela organização
 - Valorização da aprendizagem procedente da própria experiência de trabalho – “learning while working” e “on-the-job training”
- Apelo “self-directed learning”: transferência da responsabilidade de aquisição “skills”, da empresa para o indivíduo (auto-regulação do perfil de competências).

• Práticas de gestão e comportamento individual.

Mudança e comportamento individual.

- Evolução histórica da atitude dos trabalhadores, em relação ao trabalho
- Incentivo e encorajamento da mudança atitudinal
- Evolução das relações sociais de trabalho

Identificação, implicação e “commitment”, em relação à empresa e ao trabalho.

- Elementos que contribuem para a construção do sentido de pertença
- Evolução histórica da identificação e “commitment”, em relação à empresa e ao trabalho.

Experiência subjectiva do espaço de trabalho e resposta individual à mudança

(Domínios de análise da medida)

• “Personal labour capital” [rel. com avaliação de percurso profissional e de aprendizagem, *projectos e aspirações*].

Auto-avaliação em relação a competências, saberes e percurso de aprendizagem.

- Percurso ocupacional, competências desenvolvidas e orientação em relação à aprendizagem formal e informal
- Disposição em relação à auto-regulação de competências e à motivação para a aprendizagem

Auto-avaliação em relação a atitude e desempenho profissional.

- Orientação e monitorização do desempenho profissional (predisposição para a aprendizagem e a assumpção de riscos)

Auto-avaliação em relação ao desenvolvimento profissional e à realização de aspirações.

- Avaliação da situação presente e orientação do desempenho
- Adequação do lugar ocupado na organização
- Domínio de incidência dos *projectos* futuros (mudança de actividade de trabalho, percurso profissional interno, reforma, percurso profissional externo, esfera educativa)

• Experiência subjectiva da organização do trabalho, estrutura ocupacional e relações de hierarquia [rel. processos de atribuição de sentido e dinâmicas de interacção].

Efeito da evolução da organização do trabalho na atitude, no envolvimento e no desempenho profissional.

- Avaliação da evolução da actividade desempenhada: polivalência e amplitude do desempenho
- Avaliação da evolução dos papéis desempenhados: amplitude das atribuições e responsabilidades
- Auto-atribuição, em relação à adequação dos saberes necessários
- Actividades de trabalho valorizadas e não-valorizadas.

Efeito das relações de hierarquia na atitude, no envolvimento e no desempenho profissional.

- Natureza das relações internas com os superiores hierárquicos

- Hetero-atribuição de sentido sobre os superiores

• **Elementos de identificação no espaço de trabalho [rel. manifestações de *pertença*].**

*Manifestações de *pertença*.*

- Senso de *pertença* (*sense of belonging*) a um domínio de referência organizacional (empresa, grupos ocupacionais, comunidades profissionais)
- Tipo de qualificativos de *pertença* à empresa
- Factores qualificadores de perda/ganho de *pertença* à empresa
- Referências de *pertença* organizacional intra-empresa
- Referências de *pertença* a grupo profissional

Significado/importância do trabalho na vida do indivíduo.

- Valores face ao trabalho (intrínsecos vs. extrínsecos)
- Auto-definição do indivíduo como trabalhador.

• **Integração e satisfação no/com o trabalho [rel. com *projectos e aspirações e dinâmicas de interação*].**

Expectativas relacionadas com a segurança, a estabilidade e a continuidade das condições de trabalho.

Efeito das práticas de participação e reconhecimento na atitude, no envolvimento e no desempenho profissional.

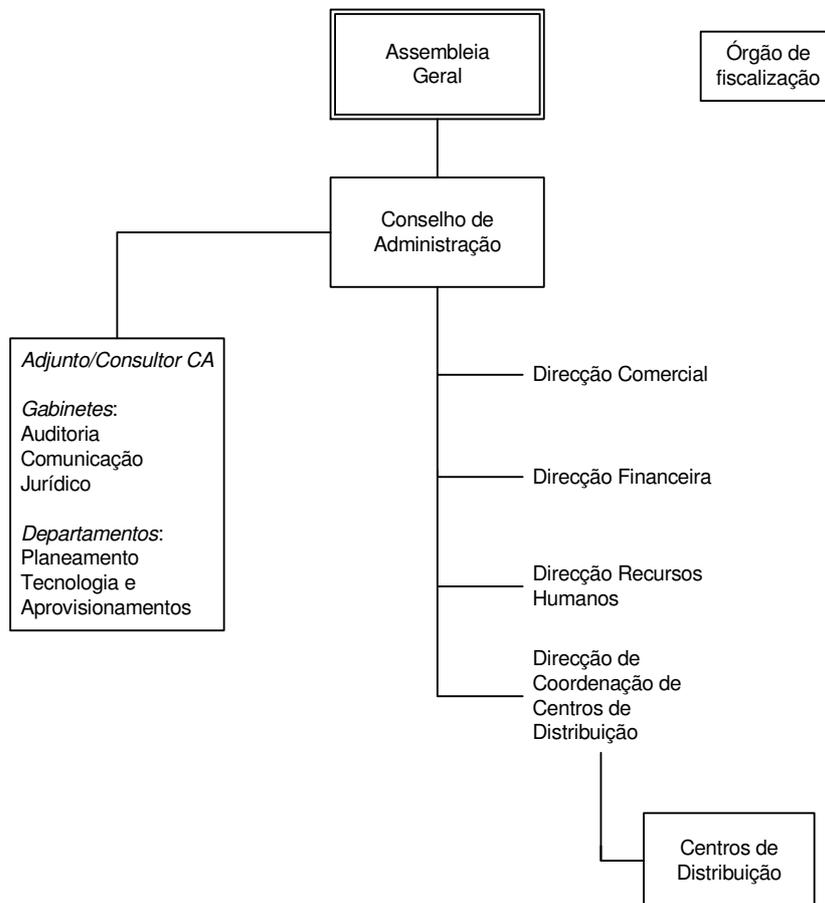
Evolução das relações com colegas.

- Natureza e amplitude das interações com colegas
- Hetero-atribuição de sentido sobre os colegas
- Atribuição de sentido, por parte dos colegas (a propósito do sujeito)

ANEXO 5

ESTRUTURA ORGANIZATIVA (TIPO) DE CADA EMPRESA REGIONAL DE DISTRIBUIÇÃO EXISTENTE ENTRE 1994 E 1999

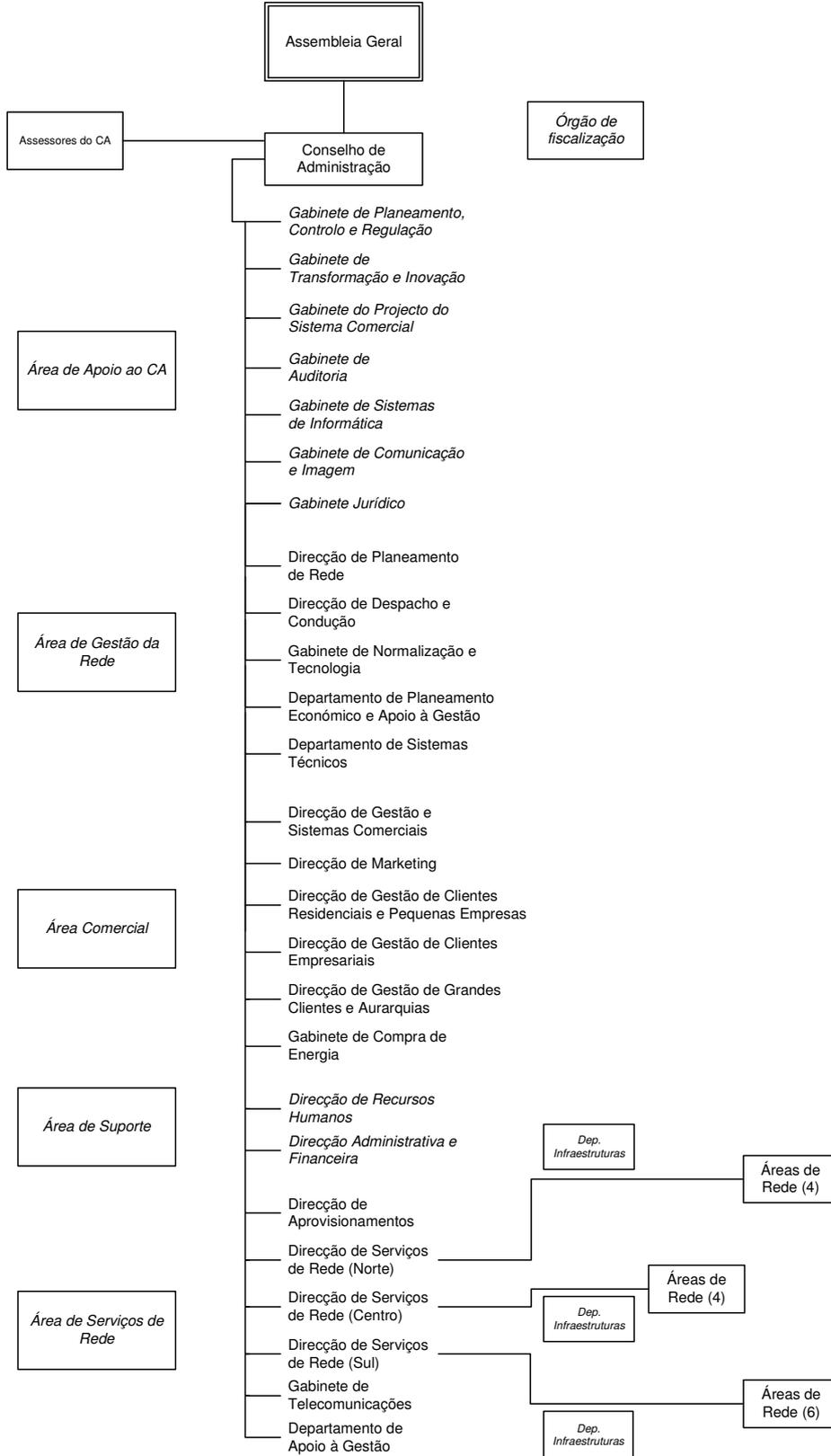
[Fonte: Relatórios de actividade anuais]



ANEXO 6

MODELO DE ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL ADOPTADO EM 2000, PARA A EMPRESA *E_y*
(MODELO AINDA VIGENTE EM 2006)

[Fonte: Relatórios de actividade anuais]



ANEXO 7

Dispositivos normativos reguladores da evolução profissional em E_y

Figura A – Representação esquemática do dispositivo de “evolução automática” das linhas de carreira e bases de remuneração (“BR”), associadas aos níveis de qualificação do trabalho prestado pelos colaboradores “não-quadros” (válido para “old-timers” e “new-comers”):

BR	Especializ.	Qualific.	Alt. Qualific.	Quad. Médios	Chefias de Secção	
AE	ACT	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2
36						
35						
34						
33	22				10 ₄	
32	21				9 ₄	J ₄
31	20				8 ₃	I ₃
30	19			10 ₄	7 ₃	H ₃
29	18			9 ₄	6 ₃	J ₄ G ₃
28	17			8 ₄	5 ₃	I ₄ F ₂
27	16		10 ₄	7 ₃	4 ₃	H ₃
26	15		9 ₄	6 ₃	5 ₂	J ₄ G ₂
25	14		8 ₃	5 ₃	2 ₂	I ₃ F ₂
24	13	10 ₄	7 ₃	4 ₂	1 ₂	H ₃
23	12	9 ₄	6 ₃	3 ₂		J ₄ G ₂
22	11	8 ₃	5 ₃	2 ₂		I ₃ F ₂
21	10	10 ₄	7 ₃	4 ₂	1 ₂	H ₃
20	09	9 ₄	6 ₃	3 ₂		G ₂
19	08	8 ₃	5 ₃	2 ₂		F ₂
18	07	7 ₃	4 ₂	1 ₂		
17	06	6 ₃	3 ₂			
16	05	5 ₃	2 ₂			
15	04	4 ₂	1 ₂			
14	03	3 ₂				
13	02	2 ₂				
12	01	1 ₂				
...						
...						

Figura B – Representação esquemática do dispositivo de “evolução automática” das linhas de carreira e das “letras” (base de remuneração fixa) associadas às categorias profissionais organizadoras da evolução profissional dos quadros superiores, em E_y (válido para “old-timers”):

