



A ARCIL E O EMPREGO PROTEGIDO: MEMÓRIAS DE UM TEMPO DE INVESTIGAÇÃO

Neste pequeno texto recupero as memórias do investigador que passou 15 dias na [ARCIL](#) em trabalho de campo por ocasião da realização da minha tese de doutoramento em Sociologia no ano de 1999, salvo erro durante o mês de Setembro.

Recordo que expostos, à direcção e coordenação do centro de reabilitação profissional, os objectivos que me levavam a solicitar à [ARCIL](#) a minha presença, os mesmos foram aceites sem reservas. Fui recebido com simpatia e amabilidade por todos os membros da [ARCIL](#), dirigentes, profissionais e “clientes”.

A abertura da [ARCIL](#) para colaborar no meu projecto de investigação foi total. Pude, sem quaisquer entraves ou restrições, consultar documentos, observar as actividades, realizar inquéritos e entrevistas às mais diversas pessoas. Tive ainda longas e muito interessantes e instrutivas conversas informais com várias membros da organização. Em suma foram 15 dias de muito trabalho que, mercê de um ambiente amigo e acolhedor, se transformaram num tempo bem passado e amplamente recompensador, tanto a nível pessoal como científico.

Confirmando que os critérios que me levaram a escolher a [ARCIL](#) como um dos locais ideais para realizar a investigação, posso dizer que foi sem grande surpresa que rapidamente compreendi que estava de facto a investigar numa organização onde vigorava um tipo de cultura que os sociólogos das organizações costumam denominar de “cultura organizacional forte”.

O ponto de partida para esta constatação foi encontrado após consulta e análise de um documento onde se dava conta e se reflectia de forma profunda sobre as razões de apenas em Setembro de 1998 ter sido efectuada a primeira

transição para “mercado normal de trabalho” de um dos trabalhadores do Centro de Emprego Protegido da [ARCIL](#) (CEPARCIL).

Na verdade, normalmente apenas as organizações com culturas organizacionais, que podem classificar-se como fortes, onde a partilha dos valores, crenças e símbolos é bastante elevada entre os seus membros, existe capacidade de questionar as suas próprias práticas e seus resultados.

Esse questionamento revelava-me a existência de baixos níveis de dúvida quanto à importância dada na [ARCIL](#) à forma correcta como se deveriam realizar os objectivos das estruturas de emprego protegido, designadamente o da transição dos seus trabalhadores com deficiência para o mercado de trabalho não protegido. Além de que da minha análise da situação decorria a certeza de estar a mergulhar num contexto organizacional onde a partilha de imagens entre os membros da [ARCIL](#) sobre si próprios e sobre o seu colectivo eram factores que seguramente expressavam que apenas deveria haver lugar à aceitação das acções congruentes com uma cultura que privilegiava a inclusão social em detrimento dos interesses especificamente organizacionais. Assim sendo, esse questionamento era claramente tributário de uma cultura organizacional que se poderia avaliar pela alta preocupação com a congruência das suas práticas.

Esse acontecimento, a transição de um trabalhador com deficiência para o mercado de trabalho, que pode ser considerado como um caso de ocorrência excepcional, e que acontecia cerca de 11 anos depois do CEPARCIL ter sido criado (1988), era assim alvo de uma profunda reflexão crítica.

A criação do próprio CEPARCIL correspondendo à aprovação pelo Ministério do Trabalho e Segurança Social de um requerimento apresentado em Julho de 1986, com o objectivo de criar alguns postos de trabalho para utentes que haviam terminado a então designada como “formação pré-profissional”, permitiu-me também perceber que uma das características que os dirigentes e profissionais da ARRCIL possuíam em quantidade apreciável era a capacidade criativa e de inovação na acção. Capacidade essa que lhes permitia não só questionarem as suas práticas como também ancorá-las na classe onde se incluem as outras práticas inovadoras, adaptativas e transformadoras da realidade organizacional em acordo com as oportunidades criadas ou disponíveis.

Na verdade, a própria criação do CEPARCIL foi a forma encontrada para enquadrar as três estruturas produtivas Serração de Madeiras, Oficina de Reparação de Calçado e Agro-Pecuária, as quais já empregavam alguns trabalhadores com deficiência, garantido a sua continuidade e a continuidade dos postos de trabalho existentes. Daí que a criação do CEPARCIL possa ser vista como uma acção adaptativa da ARCIL para enquadrar formal e legalmente as actividades produtivas realizadas por aquelas estruturas produtivas na legislação do emprego protegido então em vigor: Decreto-Lei nº 40/83 e 194/85, bem como o Decreto-Regulamentar nº 37/85.

Esta acção mostrou-me e deixou-me relativamente seguro de que a mesma estava profundamente articulada com o futuro, com a vontade de ter algum controlo sobre as incertezas do devir, enquanto factor crucial que alimenta e justifica todas as práticas transformadoras e adaptativas entendidas como essenciais para a continuidade das organizações.

Na esteira do pioneirismo e da capacidade adaptativa e empreendedora da ARCIL foram propostas diversas actividades, embora a aprovação oficial tenha obrigado a que o CEPARCIL se viesse a estruturar em torno de 3 grandes áreas ou valências: Serração de Madeiras, Oficina de Reparação de Calçado e Serviços, esta última composta pela ARCILCARD, ARCILAGRO e ARCILCERÂMICA.

Além disso esta marca de organização pioneira e empreendedora também levou a ARCIL a ser a primeira organização dedicada à reabilitação profissional de pessoas com deficiência a promover a criação do 1º enclave de emprego protegido em Portugal. O enclave da firma Carvalhos limitada, sediada na Lousã, no ano de 1990.

Retornando ao episódio da “transição do 1º trabalhador do CEPARCIL para o mercado de trabalho não protegido”, ficou claro que a reflexão dos membros da ARCIL era também um indicador de como a imagem de inovação e criatividade da sua cultura se estava a reconstruir em torno de um estratégia mais ampla, que visava operar uma transformação do próprio modelo da política portuguesa de reabilitação profissional delineado nas regras do Programa do Emprego Protegido em vigor. Uma acção estratégia, cujo objectivo último poderia ser a destruição da estrutura de dominação do campo, em especial no

que se refere à situação de dependência das organizações como a [ARCIL](#) face ao poder formal das organizações tutelares do Estado.

Ora bem, na prática os membros da [ARCIL](#) tinham como alvo os princípios inerentes ao Programa do Emprego Protegido plasmados nos textos legislativos como no próprio Regulamento Interno do [CEPARCIL](#) e que apontavam para a presença dos trabalhadores em regime de emprego protegido ter como finalidade expressamente assumida a sua passagem ou integração no mercado normal de trabalho. Esse desiderato seria assim como um corolário lógico e objectivo de que a contratação de pessoas com deficiência como trabalhadores de um CEP seria provisória e exclusivamente pelo tempo necessário a que valorização profissional o permitisse. Na prática considerando os CEP como um mero suporte do princípio da formação e da transitoriedade para os trabalhadores com deficiência nele integrados.

Havendo consonância, pois, de princípios entre os textos legais e a vontade discursivamente expressa pela [ARCIL](#), ambos concordavam que os CEP não se destinavam a empregar as pessoas com deficiência mas a promover a sua integração no mercado normal de trabalho. A um observador desatento não deixaria de ser estranho que ao fim de 10 anos estivéssemos perante o 1º trabalhador a cumprir efectivamente esse objectivo primordial do emprego protegido.

Porém, simplesmente, acontece que tal situação se me afigurou como reveladora de que o não cumprimento dos objectivos declarados também podia ser um indicador dos dilemas e fragilidades que atravessam as organizações do sector social, especialmente as que se ocupam de pessoas socialmente fragilizadas e/ou com dificuldades acrescidas devido a incapacidades físicas ou mentais. E neste caso um indicador das dificuldades sentidas pelos dirigentes e profissionais da [ARCIL](#) em compatibilizar os propósitos de missão com as suas reais possibilidades de os prosseguir, tal como foram discursivamente ou formalmente assumidos.

Também ficou evidente esse caso também colocava a nu as por vezes insanáveis contradições entre a vontade teórica e a capacidade prática. Entre as regras e as práticas. E ainda o facto de as práticas tenderem a prosseguir inalteradas mesmo quando os actores estão conscientes de que as mesmas não correspondem aos princípios que as deveriam suportar, mas a outros princípios por vezes altamente contraditórios com os enunciados.

É também nesse particular registo que interpretei a consciência crítica dos responsáveis da [ARCIL](#) e a sua capacidade de auto-reflexão e auto-questionamento sobre as suas práticas e os resultados dessas práticas. Nesse caso, o reconhecimento de que o [CEPARCIL](#) não estava a cumprir as suas principais finalidades, designadamente: a transição dos seus trabalhadores do regime do emprego protegido para o regime normal de emprego; o aperfeiçoamento dos conhecimentos e aptidões dos trabalhadores do CEP; o desenvolvimento da formação contínua desses trabalhadores. E esse reconhecimento, mostrava também a contradição entre as finalidades teoricamente desejadas e as finalidades efectivamente prosseguidas. Ou seja, entre um CEP que deveria funcionar como instrumento de inclusão profissional das pessoas com deficiência e um CEP que funcionava sobretudo orientado no sentido de tentar garantir a sua rentabilidade económica, numa lógica de pura sobrevivência organizacional.

Portanto ao tempo da minha permanência na [ARCIL](#) a organização confrontava-se com a necessidade reflectir sobre funcionamento do [CEPARCIL](#) e encontrar soluções para a crise de identidade e financeira com que essa estrutura interna se encontrava de certo modo confrontada. Essa crise derivava de vários factores que comprometiam a necessária harmonização entre finalidades contraditórias entre si, legitimadoras em boa medida de apenas ao fim de 11 anos se ter processado a transição de um dos trabalhadores do CEP para um emprego não protegido.

Desde logo, o reconhecimento de que a dimensão empresarial, a necessidade de sobrevivência do CEP, não permitia ter em conta as necessidades de formação e de aperfeiçoamento dos trabalhadores do CEP. Desta constatação pude reter também o facto de os seus profissionais e responsáveis reflectirem de forma aberta e clara sobre a própria debilidade das condições estruturais da [ARCIL](#) para responder com eficácia aos problemas colocados à organização e derivados da existência de um tipo CEP concebido para conciliar as vertentes atrás referidas.

Ainda por cima um CEP repartido por várias áreas de actividade e com diferentes objectivos produtivos. Desde logo, as dificuldades decorrentes do facto da estrutura directiva da [ARCIL](#), devido à falta de competências específicas de

gestão empresarial dos próprios responsáveis directos pelo CEP, ter de se envolver directamente na gestão operacional, descurando a coordenação dos recursos e a gestão estratégica e política do próprio CEP.

A reflexão sobre as razões dessa crise mostraram ainda que a mesma se ancorava não apenas na experiência prática mas também num trabalho de investigação cuidado e criterioso que permitia à [ARCIL](#) ter um diagnóstico rigoroso da situação do [CEPARCIL](#). Só a existência de um espírito crítico, reflexivo e científico poderia permitir a produção de um diagnóstico tão profundamente revelador das razões da crise.

Esse diagnóstico apontava, ainda no sentido de ser necessário integrar as várias áreas de actividade, as estruturas de suporte e encontrar o equilíbrio formação vs produção capaz de compatibilizar os objectivos formativos com os objectivos empresariais associados à necessária rentabilidade do trabalho produzido pelos trabalhadores em regime de emprego protegido. Ou seja, compatibilizar os princípios sociais do emprego protegido com os interesses económicos do [CEPARCIL](#) enquanto entidade formadora e empresarial.

E nessa reflexão não ficaram de fora as questões relacionadas com as próprias debilidades dos trabalhadores com deficiência em regime de emprego protegido, designadamente a falta de rigor colocada nos processos de admissão desses trabalhadores, levando ao recrutamento de pessoas sem os requisitos necessários para garantir a consecução do duplo objectivo dos CEP devido a limitações de competência e capacidade em termos de: autonomia social e pessoal; ritmo de trabalho; atenção; concentração; persistência. Tais limitações impeditivas da por vezes tão necessária flexibilização, criatividade, complexificação e integração de tarefas e funções para inovar e dinamizar as actividades produtivas ou os serviços prestados.

Sobre as razões do insucesso do princípio da transição dos trabalhadores do regime de emprego protegido para um regime de contratação normal, bem expresso no caso do [CEPARCIL](#), a minha estadia na [ARCIL](#) permitiu elencar e compreender as várias razões desse insucesso. Razões teóricas e razões práticas. Das razões práticas faziam parte as próprias incapacidades decorrentes da situação de deficiência impeditivas de um progresso profissional suficientemente consoli-

dado para garantir que a transição se faria sem custos adicionais para as empresas contratantes, uma vez que a presença de pessoas com limitações decorrentes da deficiência obriga a apoios individuais especializados. Não apenas em termos de gestão da vida diária como em termos de apoio médico e psicológico que deixam de ser prestados após a entrada no mercado normal de trabalho.

E nesse sentido, os responsáveis da [ARCIL](#) reconheciam de forma objectiva e clara que proporcionar tais apoios também interage com interesses produtivos do CEP na medida em que se a transição (como se deseja) incidir sobre os trabalhadores que já atingiram um nível de desempenho e de adaptação ao posto de trabalho no CEP, tal implicar a perda de um activo cuja formação se perde e cuja substituição exige mais um tempo longo de formação para que o trabalhador substituto possa atingir o rendimento perdido com a saída do anterior.

Sem esquecer que no aprofundamento da análise desse processo me foi dado a conhecer a presença dos interesses egoístas e instrumentais das próprias famílias dos trabalhadores do CEP [ARCIL](#) que, funcionando como um grupo de pressão, tentavam evitar a sua transição para o mercado de trabalho preferindo a estabilidade contratual a arriscar numa solução mais inclusiva mas com riscos em termos de continuidade do emprego obtido no mercado normal de trabalho.

Quando terminei o meu trabalho de campo recordo-me de pensar o quanto tinha sido enriquecedora e gratificante a minha estadia na [ARCIL](#) e também o facto de ter regressado à minha memória o título de um artigo lido anos antes e que classificava a [ARCIL](#) como “uma experiência que vale a pena”. Continua, seguramente, a valer a pena.

Carlos Veloso da Veiga

Doutor em Sociologia, Professor do Departamento de Sociologia da Universidade do Minho
e Investigador do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade