

## CAPÍTULO 6

### ESTUDO DE CASO NA LUME<sup>1</sup>

Discutiu-se nos capítulos anteriores as teorias de referência que estruturam a análise da construção social das competências profissionais, bem como a estratégia metodológica de pesquisa. Neste capítulo e no seguinte pretende-se dar conta da aplicação do modelo analítico proposto aos estudos de casos. Deste modo, nos dois capítulos que se seguem, expõe-se, de forma aproximadamente homóloga, a aplicação dos conceitos teóricos e das relações teoricamente presumidas no modelo analítico aos dois estudos de caso, seguindo o sentido de interpretação exposto no modelo<sup>2</sup>. Nos três primeiros pontos de cada um dos capítulos, salientam-se as condições macro-estruturais das empresas, isto é, as condicionantes históricas evolutivas de cada uma das empresas, as suas estruturas organizacionais, gestionárias e técnico-produtivas, bem como os modelos de gestão dos RH e de gestão directa. A abordagem macro destas temáticas é, fundamentalmente no que se refere a estas duas últimas, cruzada com uma abordagem meso, isto é, apesar de se problematizar os assuntos alargados ao contexto empresarial, centra-se a atenção nos segmentos populacionais objecto de estudo, isto é, afunilando a análise para os domínios de tarefas e para as unidades funcionais que delimitaram o objecto de estudo. A lógica expositiva usada consiste em após uma análise genérica de um fenómeno retratá-lo e explicá-lo, de forma aprofundada, para as unidades de análise objecto de estudo (sejam elas, domínios de tarefas ou unidades funcionais). Esta exposição corresponde aos objectivos propostos de uma abordagem holística e estruturalista dos fenómenos sociais.

Nos pontos seguintes, prossegue-se a análise ao nível micro, centrando-se a atenção na população objecto de estudo e na abordagem dos vectores analíticos que condicionam directamente a aprendizagem de saberes e a construção social de competências profissionais. Procede-se à caracterização sociodemográfica e de classe social dos trabalhadores entrevistados, à análise dos seus trajectos profissionais e formativos, centrando-se depois à análise no interior das empresas – estudam-se os desempenhos laborais e as oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho, as concepções e as dinâmicas de aprendizagem, bem

---

<sup>1</sup> O capítulo é construído a partir do trabalho de campo realizado na empresa durante o ano 2000, pelo que quando no texto se faz referência ao momento actual, este se reporta àquela data.

<sup>2</sup> Cf., no ponto 1 do capítulo 5, a figura 5.1.

como os referenciais de identificação e de satisfação.

Após a conclusão desta análise para cada um dos casos, segue-se um capítulo comparativo e de síntese das dissemelhanças que caracterizam as empresas. A exposição interpretativa que desenvolvemos, a qual é tributária das orientações teóricas que guiam a investigação, alinha pelo enfoque da diferenciação como teremos oportunidade de discutir.

## **1. CONDICIONANTES EVOLUTIVAS DA LUME**

### **1.1. HISTORIAL DA LUME: A SUA INTEGRAÇÃO PROGRESSIVA NUM GRUPO MULTINACIONAL**

A história da LUME confunde-se com o seu processo progressivo de integração num grupo empresarial multinacional. A empresa nasce, em 1977, de um projecto de montagem e comercialização de termo-domésticos concebido por empresários portugueses para fazer face à contingência das importações de produtos finais que se fazia sentir no país.

Institucionaliza-se como uma sociedade por quotas com capital totalmente nacional. Na sua actividade inicial posiciona-se como empresa licenciada<sup>3</sup>, em resultado de um contrato de assistência tecnológica realizado com uma empresa europeia para a importação de componentes destinados à montagem e ensaio de termo-domésticos. Mais tarde, em 1979, um novo acordo, agora de transferência da tecnologia, permite a apropriação dos métodos e técnicas de fabrico daquela empresa e a integração das diversas fases produtivas em Portugal, dando lugar à fabricação integral dos termo-domésticos no país. Deste modo, após a fase de arranque marcada por actividades unicamente de montagem e um efectivo de cerca de 20 trabalhadores, transita-se para outra de fabricação, montagem e comercialização do produto no mercado nacional com as marcas da fábrica-mãe, exportando-se agora componentes para a empresa licenciadora.

Em 1983, alia-se à estratégia produtiva uma estratégia de vendas, de marca e de assistência técnica. É lançada uma marca própria para o mercado português. Em consequência, dois anos mais tarde, a LUME afirma-se como líder nacional do mercado dos termo-domésticos (nota da organização).

---

<sup>3</sup> Designados na linguagem da gestão de processos de *franchising*.

A certificação do sistema de qualidade de acordo com a ISO 9002<sup>4</sup>, as quotas de mercado alcançadas de 6% a nível europeu e de 50% a nível nacional, o oitavo lugar atingido no *ranking* dos fabricantes europeus de termo-domésticos, a capacidade produtiva instalada de 100.000 unidades por ano e os seus 200 trabalhadores, assim como a integração portuguesa na Comunidade Europeia, constituem atractivos manifestos para que, em 1988, o grupo multinacional ao qual pertencia a empresa licenciadora se interessasse pela aquisição de 90% do capital da LUME e se procedesse, em consequência, à alteração do seu estatuto jurídico para sociedade anónima. Afirma a este propósito o administrador delegado,

*(...) Com a entrada no mercado comum, (...) fizemos a ligação com o grupo e a cedência de capital. (...) E hoje somos uma parte do grupo (...). Isto foi feito fundamentalmente com vista a ter acesso aos mercados e para ter possibilidades de crescimento. (...) depois de termos uma quota significativa no mercado nacional, a aposta foi o mercado europeu e, para isso, era fundamental ter a ligação com o grupo. (...). Com a ligação ao grupo tivemos duas coisas, o acesso à marca deles (...) e tivemos o acesso às redes e aos próprios agentes. Mas não se tratou de uma mera passagem de produção para aqui (...) nós juntamos valor (...) e esse é um mérito nosso, foi ter criado produto e ter dado condições para eles passarem a vender o que nunca tinham vendido antes. O contributo foi tão grande e foi tão reconhecido que a meio dos anos 90 (...) é tomada a decisão de acabar com toda esta actividade do grupo noutra país. Hoje não há know-how lá e em mais lado nenhum, o know-how está aqui (...) esse é o reconhecimento da capacidade não só de produção mas de criar (...) valor acrescentado.*

Assim sendo, a aquisição da empresa portuguesa vai permitir a reorganização das actividades fabris do grupo, neste segmento de mercado, que se consubstancia na transferência para Portugal de toda a fabricação de termo-domésticos

*(...) a LUME é adquirida no quadro de uma estratégia de mudança de negócio (...). O produto é de mão-de-obra intensiva, (...) os custos salariais no país da fábrica-mãe são pouco comportáveis porque é um mercado saturado, as margens são reduzidíssimas e portanto havia um custo subjacente (...) à fabricação, relacionado com mão-de-obra, que originou que fizessem a deslocação do negócio (...).*  
(Director de RH)

A administração da fábrica, sempre liderada por administradores portugueses<sup>5</sup>, define como novo objectivo estratégico atingir a liderança europeia, o que vem a acontecer em 1992. Nessa altura, a LUME já integrava 50 trabalhadores e produzia 30.000 unidades por ano, das

<sup>4</sup> Saliente-se que é a primeira empresa industrial certificada em Portugal e a segunda empresa certificada a nível nacional (nota da organização).

<sup>5</sup> Um deles foi progressivamente integrado no grupo multinacional pertencendo em 2000 ao conselho de administração do grupo.

quais 84% se destinava a exportação para vários países europeus, incluindo a Europa de Leste cujo mercado se encontrava, entretanto, em abertura e expansão.

A evolução da LUME combina uma fase inicial, de prossecução de uma estratégia empreendedora (Des Hors, 1988, p. 71) pautada por alguns projectos de risco amortecidos pelo apoio do grupo internacional, que se estende até 1988, com uma fase posterior alicerçada numa estratégia de crescimento dinâmico (Des Hors, 1988, p. 71-72), baseada numa integração vertical do negócio e na ampliação da capacidade produtiva com bons resultados quer a nível dos desempenhos produtivos, quer da quota de mercado.

Este sucesso leva à decisão de criar na fábrica portuguesa, em 1993, uma unidade de investigação e desenvolvimento (I&D). Esta representa o culminar do processo de transferência, de tecnologia e de saberes do grupo multinacional para Portugal, no segmento de termo-domésticos. A unidade de I&D passa a funcionar como peça fulcral do negócio, com a responsabilidade de introdução de novos produtos tecnologicamente mais evoluídos e de desenvolvimento dos produtos já existentes. O estado de excelência atingido no desenvolvimento dos produtos deste segmento consagra a fábrica portuguesa como “centro de competência” do grupo. Nesta qualidade, tem assumido a responsabilidade técnica de uma unidade de produção do grupo situada na China, fruto de uma fusão<sup>6</sup> do grupo com uma empresa local, efectua a assistência e apoio técnico a outras unidades do grupo e desenvolve, igualmente, novos produtos com objectivos de diversificação da produção, de forma a minimizar os riscos de uma estrutura de negócios monoproduto. É neste contexto que, em 1995, desenvolve um novo produto destinado aos mercados do Norte e Leste da Europa, enquanto o antigo se vocaciona fundamentalmente para o Sul do continente europeu.

A partir de 1994, a LUME define como objectivos estratégicos a consolidação da sua posição de líder no mercado europeu e a conquista de mercados emergentes em países terceiros (nomeadamente, Turquia, Marrocos, Tunísia, China e países do continente sul-americano). Face a estes desenvolve uma política comercial agressiva, concretizada na celebração de contratos de licenciamento com empresas locais, consagrando-se agora como empresa licenciadora. As empresas locais importam as componentes constitutivas do produto final procedendo à sua montagem, o que permite uma forte redução de custos, na medida em que assim se evitam as altas taxas alfandegárias que recaem sobre os produtos finais.

Paralelamente, a LUME desenvolve uma política de parceria com empresas e instaladores portugueses, os quais são alvo de acções de formação nos domínios da instalação

---

<sup>6</sup> Designado na linguagem de gestão de *joint-venture*.

e reparação, assumindo a responsabilidade de lhes fornecer peças originais de substituição num prazo longo (15 anos), a fim de prestarem assistência técnica aos clientes. O mesmo compromisso é assumido relativamente à produção exportada. A produção de peças de reposição tende a ser conciliada com a fabricação de produtos finais, o que exige uma flexibilidade do planeamento produtivo com o objectivo de responder a estas requisições prioritárias que implicam alterações contínuas dos modelos de peças a produzir.

Os anos de 1996 e 1997 consagram a estratégia de liderança tecnológica da LUME. Passa a posicionar-se na vanguarda da inovação do produto e do processo, bem como a desenvolver modelos adaptados às especificidades dos utilizadores finais de cada segmento e mercado. A cooperação, no domínio científico e tecnológico, com instituições nacionais tem permitido a interligação com a comunidade científica baseada em projectos industriais específicos. Actualiza-se a certificação de qualidade da ISO 9002 para a ISO 9001 e o novo produto ganha cada vez mais importância na produção anual da fábrica – às 800.000 unidades produzidas por ano do produto mais antigo que apresenta 600 modelos, acrescentam-se agora as 120.000 unidades produzidas do produto novo com 300 modelos diferentes. A capacidade de diferenciação dos produtos, consoante os 50 mercados em que actua é claramente uma aposta da empresa. Esta estratégia de diversificação conglomeral (Des Hors, 1998, p. 40), no seio do segmento dos termo-domésticos (no qual a LUME domina a tecnologia produtiva), resulta numa situação de crescimento dinâmico e contínuo, não apenas em termos produtivos, mas também ao nível dos RH<sup>7</sup> e das instalações que vão sendo progressivamente ampliadas, renovadas e melhoradas.

É nesta altura que a empresa consagra a sua estratégia de inovação e internacionalização. Para esta, muito contribuiu a utilização dos fundos dos programas de desenvolvimento da indústria portuguesa, particularmente o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP I) e o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II). É reconhecida, em 1999, como um caso de sucesso<sup>8</sup> no uso dos financiamentos comunitários nos domínios da I&D e da internacionalização, mas também da qualidade, produção e produtividade, ambiente e, ainda, da formação profissional<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Cf. ponto 3 deste capítulo.

<sup>8</sup> Nas palavras do vice-presidente da Comissão Europeia aquando de uma visita à empresa, no ano 2000.

<sup>9</sup> No seio do PEDIP I que vigorou entre 1988 e 1994, destacam-se os financiamentos provindos dos subprogramas do SINDEPEDIP, nas submedidas destinadas aos âmbitos produtivo, qualidade e ambiente. No âmbito do RETEX e do PEDIP II que vigorou entre 1995 e 1999, assumem importância notória as medidas orientadas para a produtividade, formação, I&D e para a internacionalização. Para além destes dois programas, a

Em 1998, a concorrência intensifica-se com a fusão das duas maiores empresas europeias concorrentes produtoras de termo-domésticos, porém a LUME mantém as suas taxas de crescimento e aumenta as suas quotas de mercado, mesmo num dos países originários daquelas. No ano seguinte, a empresa é totalmente adquirida pelo grupo multinacional que passa a deter 100% do seu capital.

Na fase de maturação actual vive-se uma estratégia de racionalização económica (Des Hors, 1988, p. 71) com projectos de diversificação da origem dos fornecimentos e com prioridades direccionadas para a *manutenção da rentabilidade e a conquista da liderança mundial* (administrador delegado) no segmento do produto mais antigo e para a liderança nacional no novo produto. Os principais obstáculos com que a empresa se depara eram, nas palavras do administrador delegado, a

*concorrência no mercado global e a necessidade de encontrarem um sistema correcto para atrair bons RH e formá-los (...) fizemos uma geração profissional. Isto tem 22 anos e não há dúvida que uma geração profissional são 25 anos. (...) o problema mais difícil é que a geração com 25 anos de casa não tem 60, tem 40 anos (...) Aqui o problema não é só um problema de reconversão dos operários (...), é um problema de insatisfação por não evolução. É realmente através da formação – nós temos planos de formação para todos eles – e (...) fazendo evoluir as próprias condições de trabalho, mas (...) num processo como o nosso, numa situação de baixos custos como Portugal, nós vamos ter sempre muitos operadores de máquinas e montadores de peças mais ou menos indiferenciados. Portanto, quem quiser ter na vida uma expectativa diferente desta, e é legítima, não a pode encontrar na LUME. Isso é claro pela própria distribuição e número de pessoas. (...) nós temos 700 pessoas directas, nós não conseguimos fazer evoluir 700 pessoas directas para outros locais e nem é possível pela formação de base destas pessoas. Na massa dos operários, a nossa preocupação é ir lá buscar os bons, ter um sistema que de facto detecte os bons e dê oportunidade aos bons. E, em relação aos outros, que mantenham a formação de forma a mantê-los adaptáveis à evolução e tem acontecido. O que nós conseguimos oferecer é estabilidade, uma evolução que melhore as próprias condições de trabalho, o que também lhes transmite algum atractivo em continuar na LUME.*

Se na fase inicial se procuraram operários com alguma experiência, cooperativos e dispostos a assumir riscos e responsabilidades, actualmente privilegiam-se trabalhadores de baixo custo, eficazes e com as competências estritamente necessárias aos desempenhos laborais, na medida em que se lhes oferece uma relação salarial contratual e remuneratória desfavorável, por imposição das políticas internacionais do grupo, como oportunamente se analisará.

---

empresa tem beneficiado, no domínio da formação, de financiamentos no âmbito do Fundo Social Europeu e, mais recentemente, do programa PESSOA.

## 1.2. AUTONOMIA LIMITADA DA LUME FACE AO GRUPO MULTINACIONAL

O grupo multinacional europeu onde a LUME se insere é um dos maiores grupos industriais internacionais. Apresenta uma actividade económica muito ampla, em diferentes áreas de negócio, que se estendem desde a indústria automóvel até aos bens de consumo, passando pelos sectores das TIC. A sua implantação mundial manifesta-se nas consideráveis quotas de mercado detidas nos cinco continentes e na sua presença com unidades industriais na Europa, América e Ásia. Como afirma o administrador delegado,

*é um dos maiores grupos da Europa, são os grupos do mundo (...) tem 180 mil pessoas a trabalhar e gera um volume de negócios que é de tal maneira grande que se aproxima do orçamento de Estado português. E não é o maior grupo europeu, nem pouco mais ou menos..*

No ano 2000, apresenta um elevado crescimento com uma subida do volume de vendas em cerca de 12% e um efectivo de 200.000 trabalhadores. Em Portugal, o grupo possui 6 unidades industriais, sediadas maioritariamente no Norte do país, que empregam cerca de 3680 trabalhadores.

Na actividade económica dos termo-domésticos, uma das mais fortes divisões internacionais do grupo, é a LUME quem gere e define as estratégias de negócio e os objectivos futuros na medida em que a sua produção representa um produto único para o grupo empresarial, ao mesmo tempo que beneficia das vantagens de um posicionamento global, facultado pela sua inserção no grupo multinacional.

*Como qualquer detentor de capital, o grupo tem as suas regras (administrador delegado) que se fazem sentir ao nível da estrutura interna da LUME. As áreas de responsabilidade foram organizadas em departamentos de acordo com um figurino comum ao grupo, mantendo-se, nomeadamente, as abreviaturas de origem estrangeira para designar os diferentes departamentos da LUME. Segundo o director de RH, criaram*

*os departamentos muito à imagem e semelhança do que a fábrica-mãe tinha, no entanto, sem fazer o que eles fazem, sem hierarquizar demasiado. E os departamentos foram crescendo com o seu staff, sem criar mais hierarquias, que é um pouco diferente da fábrica-mãe. A fábrica-mãe tem uma estrutura muito mais pesada do que a nossa.*

No que concerne às várias áreas de decisão, as directivas do grupo não interferem de todo nas áreas que envolvem a produção (gestão da produção, fabricação e organização do trabalho produtivo), a manutenção e a I&D, assumindo uma intensidade mínima nos domínios do planeamento, qualidade, gestão de projectos, gestão de RH e áreas administrativa e financeira. E apesar de se considerar que a LUME *foi sempre uma empresa muito nacional com uma*

*gestão sempre muito portuguesa* (director dos RH), detectam-se imposições rígidas, particularmente ao nível dos RH. É o caso das políticas de remuneração que impõem tectos máximos de variação da massa salarial. Como refere o director de RH,

*nós temos um peso salarial, e eu tento diminuir (...) e tento mantê-lo, nós temos um peso que anda à volta dos 10%, ou seja, eu sei que devemos gerir a massa salarial de forma a ela não ultrapassar os 10% do volume de negócios, isto é o nosso garante em termos de futuro, ou seja, ninguém vai pensar em deslocar a produção daqui para a África (...) se nós conseguirmos manter esta performance. Isto o que é que implica? Implica ganhos de produtividade elevados, ou seja, fazermos muito mais com o mesmo número de meios, com o mesmo número de pessoas, ....*

Ainda no domínio dos RH, a estratégia multinacional faz-se sentir no recrutamento de quadros, cujo requisito de contratação implica que admitam a possibilidade de integrar carreiras a nível internacional, dadas as constantes perspectivas de criação de novos negócios, nomeadamente, no ano 2000, a implantação de unidades industriais no Chile e na Argentina.

*Aquilo que estamos a fazer (...) é, de facto, de há três anos para cá, (...) – e este foi um dos meus erros profissionais no meio da década de 90, mas eu fi-lo por desconhecimento (...) e, lá está, mais uma vez aprendi na sede, foi preciso eu chegar à administração do grupo para perceber determinadas coisas que cá não há –, planear as carreiras e planear o futuro: nós há 3 anos que estamos a fazê-lo de uma forma profissional, indo buscar pessoas à saída das faculdades*

para as preparar para uma carreira internacional, afirma o administrador delegado. Os administradores e directores são conhecedores dos objectivos do grupo, do segmento dos termo-domésticos e da empresa portuguesa, desenvolvendo as suas actividades de acordo com estes, numa perspectiva de integração na estratégia global do grupo e do segmento a que pertencem.

A dominação pela empresa multinacional é genericamente vivida de forma positiva, porém denotam-se apreensões associadas à própria detenção total do capital pelo grupo. A este propósito comenta o administrador delegado:

*É muito pouco (...) o controlo. Em termos de políticas (...) eu acho que há muito pouca dependência, comparado com a dependência que normalmente existe num grupo desta dimensão (...). Nós estamos numa situação muito confortável, porque o controlo que um grupo internacional normalmente exerce sobre as actividades é muito maior do que o que exerce no caso deste negócio. É muito pouca a imposição que temos e isso decorre só de uma coisa, que é o bom nível de resultados que temos porque é assim que funciona o capital. (...) Mas eu diria que onde se sente, e não ainda com a força que eu gostaria, é na área da qualidade, e eu diria felizmente, porque de resto o nível de decisão está todo aqui. (...) Agora há outra coisa que as pessoas sentem e que também é um problema complicado, talvez até mais agora que estamos a entrar numa terceira fase, porque em determinados lugares estão*



agora pessoas originárias do país da fábrica-mãe, talvez agora mais no princípio do ano 2000 do que se calhar no princípio da década de 90.

Igualmente demonstrativa desta influência é a definição de políticas comuns a todas as empresas do segmento, como é o caso do sistema de qualidade ou da implementação de projectos desenvolvidos em simultâneo nas diferentes filiais, tais como o projecto dos “cantos da comunicação” ou o projecto dos “5S”, ambos integrados no programa de melhoria contínua – *continuous improvement process* (CIP)<sup>10</sup>, para enumerar práticas que serão abordadas adiante e se encontram em implementação durante a nossa permanência na empresa.

A dependência da LUME relativamente ao grupo sente-se de forma mais intensa na área comercial/*marketing*, sobretudo ao nível dos circuitos de comercialização internacionais, não se reflectindo nos vários *inputs* utilizados, nomeadamente, nas matérias-primas e subsidiárias, nos equipamentos técnicos (quadro 6.1) e mesmo nos saberes<sup>11</sup> e tecnologia.

Quadro 6.1

**Origem das matérias-primas e subsidiárias e dos equipamentos técnicos (%)**

	1998	1999	2000
<b>Matérias-primas e subsidiárias</b>			
Nacionais	30,8	31,6	30,9
Estrangeiras	69,2	68,4	69,1
<b>Equipamentos técnicos</b>			
Nacionais	75,0	75,0	75,0
Estrangeiros	25,0	25,0	25,0

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

A maior parte das matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção são de origem externa. Só cerca de 30% tem origem nacional. Inversamente, os equipamentos técnicos (máquinas e ferramentas) utilizados são, na sua maioria, nacionais.

A incorporação de *inputs* oriundos de empresas do grupo, embora assuma uma proporção reduzida, encontra-se em crescimento, atingindo actualmente cerca de 25%, como se pode observar no quadro 6.2. Este indicador de dependência comercial da LUME em relação ao grupo é reforçado ao verificar-se que mais de 60% da sua produção se destina a outras empresas do grupo, ainda que esta tendência venha sofrendo uma ligeira quebra desde

<sup>10</sup> Utilizam-se igualmente abreviaturas internacionais para apelar quer projectos, quer programas. Neste caso, CIP é a sigla de *continuous improvement process*.

<sup>11</sup> No inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional, optou-se por utilizar a palavra *know-how* mais próxima do vocabulário gestor utilizado pelos dirigentes.

1998 (quadro 6.2).

Quadro 6.2

**Relações comerciais com o grupo multinacional (%)**

	1998	1999	2000
<b>Peso do volume de negócios da empresa no total do grupo</b>	0,001	0,001	0,001
<b>Produção vendida a outras empresas do grupo</b>	66,1	63,2	60,6
<b>Inputs adquiridos a outras empresas do grupo</b>	16,1	17,1	24,2

Fonte: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional

Paralelamente, o peso do volume de negócios da LUME no total do grupo não tem significado, aproximando-se dos 0,001%, o que acentua a vulnerabilidade do negócio nacional.

### 1.3. DESEMPENHOS DA LUME

A análise dos desempenhos da LUME visa dar conta, de forma sucinta, da evolução da empresa ao longo do triénio de 1998 a 2000, focando os indicadores económicos e financeiros mais relevantes, com reporte a 1997, sempre que a disponibilidade de dados o permite e tal se revele pertinente. Procede-se igualmente a um enquadramento sectorial da LUME, através da comparação de alguns dos indicadores da empresa com os dos sector e subsector das actividades económicas mais amplas em que esta insere, isto é, a CAE 29 e 297, respectivamente, fabricação de máquinas e de equipamentos n.e. e fabricação de aparelhos domésticos n.e. Um breve enquadramento regional da fabricação de máquinas e de equipamentos n.e. (CAE 29), através da sua distribuição pelo território nacional, com destaque para a região centro onde se localiza a empresa, finaliza a análise económica e financeira necessariamente sintética que se propõe<sup>12</sup>.

#### 1.3.1. OS DESEMPENHOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Genericamente, a LUME apresenta desempenhos económicos e financeiros positivos

<sup>12</sup> As informações utilizadas resultam da análise das seguintes fontes: inquérito sobre a integração da empresa no grupo multinacional; balanços e contas de resultados e informações conexas produzidas pela LUME para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000; estatísticas das empresas para os anos de 1997, 1998, 1999 e 2000. V. no anexo 5R as fórmulas de cálculo dos indicadores económicos e financeiros.

capazes de sustentar no futuro uma estratégia evolutiva.

Atente-se, em primeiro lugar, nos indicadores económicos.

O volume e destino dos negócios para o mercado externo tem vindo a sofrer, entre 1997 e 2000, acréscimos significativos, como se pode observar no quadro 6.3.

Quadro 6.3

**Volume de negócios (milhares €)**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Volume de negócios</b>	106 348	140 872	32,5	157 354	11,7	176 589	12,2
Mercado interno	-	28 315	-	33 044	16,7	37 436	13,3
Mercado externo	-	112 557	-	124 310	10,4	139 152	11,9
<b>Volume negócios/ trabalhador</b>	143,1	152,5	6,5	155,3	1,9	155,3	-

Fonte: balanços e contas de resultados

Da análise do quadro 6.3 destaca-se:

- o acréscimo do volume de negócios, ainda que de forma mais notória em 1998, prevalecendo, porém, a tendência de crescimento nos anos seguintes;
- as vendas para o mercado externo representam, em 2000, 78,8% das vendas globais<sup>13</sup>. A importância do mercado externo tem vindo a intensificar-se como destino de vendas em 1999 e 2000;
- um aumento das vendas no mercado interno, todavia a taxas decrescentes.

A LUME é líder no mercado nacional e o grupo onde se integra lidera o mercado internacional, não se sentindo afectada pela concorrência de empresas nacionais ou internacionais.

O volume de negócios por trabalhador tem acompanhado o referido crescimento, embora tenha estabilizado em 2000, uma vez que, paralelamente àquele, se verificou um aumento do número de trabalhadores da empresa. A análise do quadro 6.4 mostra que em 31/12/2000, a LUME conta com um efectivo de 1137 trabalhadores, o que representa um aumento de 12,2% relativamente a 1999 e de 53,0% relativamente a 1997, o que, em conjunto com a evolução do volume de negócios, é sintomático do crescimento global que a empresa apresenta desde 1997.

<sup>13</sup> Isto é, as vendas para o mercado externo totalizaram 139 156 mil EUR num total do volume de negócios de 176 589 mil EUR.

Quadro 6.4  
Evolução do efectivo

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Trabalhadores</b>	743	924	24,4	1 013	9,6	1 137	12,2

Fonte: balanços e contas de resultados

No que se refere à rubrica produtividade (quadro 6.5), verifica-se que, desde 1997, o valor acrescentado bruto (VAB), tem vindo a assumir valores cada vez mais elevados como reflexo do aumento da produção.

Quadro 6.5  
Valor acrescentado bruto e produtividade (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>VAB</b>	34 697	42 572	22,7	52 315	22,9	52 481	0,3
<b>VAB/trabalhador</b>	46,7	46,1	- 1,3	51,6	12,1	46,2	- 10,6

Fonte: balanços e contas de resultados

O VAB por trabalhador, embora registe um aumento de 12,1% em 1999, não apresenta uma evolução tão favorável, devido, por certo, ao elevado número de novas contratações efectuadas durante esse período (quadro 6.5). Não obstante, mantém-se num nível excelente quando comparado com os níveis sectoriais e nacionais: o VAB por trabalhador, registado para o conjunto das empresas que compõem o sector da fabricação de máquinas e equipamentos n.e. (CAE 29), é de 18,8 mil EUR em 1998, o valor médio para o total do sector metalúrgico e metalomecânico é de 19,8 mil EUR (AIMMAP, 2001) no mesmo ano, e o referente ao total da indústria transformadora não ultrapassa os 18,9 mil EUR (quadro 6.9). No mesmo período, o VAB por trabalhador da LUME ronda os 46 mil EUR, tendo chegado aos 51,6 mil EUR em 1999, comportamento revelador de um desempenho económico-productivo acima da média (quadro 6.5).

Os indicadores de gestão da LUME são igualmente favoráveis, como fica demonstrado pela análise do quadro 6.6.

Quadro 6.6  
Indicadores de gestão (milhares €)

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Resultados líquidos</b>	11 067	14 367	29,9	17 843	24,2	10 985	- 38,4
<b>Resultados operacionais</b>	17 048	20 548	20,5	27 749	35,0	17 857	- 35,6
<b>Autofinanciamento</b>	17 145	22 136	29,1	26 442	19,5	27 008	2,1
<b>Capitais próprios</b>	48 131	64 594	34,2	82 438	27,6	93 423	13,3
<b>Activo total</b>	71 182	93 784	31,8	118 592	26,5	138 993	17,2
<b>Fundo de maneoio</b>	31 141	48 318	55,2	65 233	35,0	83 686	28,3

Fonte: balanços e contas de resultados

A empresa apresenta, no período de 1997 a 2000, resultados líquidos e operacionais elevados. Regista, todavia, um decréscimo com taxas de crescimento negativas de, respectivamente, -38,4% e -35,6% em 2000, por efeito do aumento nos custos de exploração (Balanços e contas de resultados, 2000), resultantes dos investimentos realizados nos últimos anos, quer na estrutura produtiva, quer no recrutamento e formação dos RH<sup>14</sup>. Verifica-se, como tal, em 1999 e 2000, um ligeiro abrandamento no ritmo de crescimento relativamente aos anos anteriores.

Regista-se uma evolução mais acentuada e um crescimento mais homogéneo:

- ao nível dos capitais próprios, pela acumulação constante de resultados positivos;
- no activo total, devido aos investimentos realizados durante este período;
- no fundo de maneoio, por efeito do crescimento verificado nos capitais circulantes<sup>15</sup>.

A evolução é menos acentuada ao nível do autofinanciamento, que cresce apenas 2,1% em 2000, embora tenha apresentado uma evolução bastante satisfatória nos anos anteriores.

No quadro seguinte observam-se alguns indicadores económicos e financeiros da LUME. A rentabilidade dos capitais próprios, embora apresente níveis elevados, tem vindo a decrescer<sup>16</sup> dado que a acumulação dos constantes e elevados resultados líquidos produziu

<sup>14</sup> Cf. ponto 3.2 deste capítulo.

<sup>15</sup> Os capitais circulantes correspondem à soma dos saldos de existências, clientes e disponível (bancos e numerário), estando associados à actividade corrente da empresa. O incremento da actividade implica, regra geral, o crescimento dos capitais circulantes na medida em que se a actividade da empresa aumenta, o número de clientes ou de vendas deve crescer, produzindo-se saldos de existências (associados às compras) e de dívidas de clientes igualmente mais elevados.

<sup>16</sup> Esta evolução é matematicamente esperada no sentido em que se os lucros se mantêm mais ou menos estáveis e se vão acumulando ao capital próprio existente, este vai ficando cada vez mais avultado. Ora, se na rácio dos capitais próprios (resultados líquidos/capitais próprios) o denominador tender a ser mais elevado e o numerador

montantes cada vez mais avultados de capital próprio, reduzindo a capacidade de auto-rentabilização.

Quadro 6.7

**Indicadores económicos e financeiros (%)**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Rentabilidade de capitais</b>	23,0	22,2	- 3,2	21,6	- 2,7	11,8	- 45,7
<b>Rentabilidade activo total</b>	15,5	15,3	- 1,4	15,0	- 1,8	7,9	- 45,7
<b>Rentabilidade das vendas</b>	10,4	10,2	- 1,9	11,3	11,2	6,2	- 45,1
<b>Autonomia financeira</b>	67,6	68,9	1,9	69,5	0,9	67,2	- 3,3

Fonte: balanços e contas de resultados

O activo total registou um crescimento notável (balanço e contas de resultados), sobretudo devido ao aumento do capital circulante, ou seja, da actividade comercial da empresa. Paralelamente, a LUME apresenta níveis de rentabilidade bastante elevados, o que é revelador da excelente capacidade da empresa em rentabilizar os seus factores produtivos.

A rentabilidade das vendas apenas se ressentiu em 2000, descendo para 6,2%, devido ao já referido aumento dos custos operacionais (quadro 6.7). Saliente-se que quanto mais elevados forem estes custos de exploração da empresa menores serão os lucros e as rácios de rentabilidade. Apesar desta tendência, a LUME posiciona-se muito acima das médias sectoriais (2,78% para a CAE 29 em 1998) e nacionais (3,16% para a CAE 297) verificadas para o ano de 1998, como se pode observar no quadro 6.9.

A empresa mantém, ao longo do período em análise, níveis de autonomia financeira acima dos 67%, ou seja, uma rácio de financiamento do activo por capitais próprios superior a 2/3, comportamento pouco vulgar nas empresas portuguesas<sup>17</sup>. Isto demonstra, não apenas uma saudável independência financeira, como também uma permanente afectação dos meios

---

se mantiver estável ou mesmo em crescimento, a rácio vai diminuir.

<sup>17</sup> Responsáveis do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), após anos de experiência com os PEDIP I e II, são conduzidos a afirmar ser pouco frequente as empresas apresentarem níveis de autofinanciamento elevados, o que significa que os proprietários preferem solicitar financiamento externo, regra geral à banca, a reinvestirem os resultados que vão sendo gerados na empresa. Evidentemente, isto também é consequência do elevado número de empresas que apresentam, ano após ano, resultados negativos. Contudo, este indicador é tão relevante, que todos os programas comunitários de apoio ao investimento apresentam como condição de acesso um nível de autofinanciamento mínimo no ano anterior ao da candidatura, regra geral de 25%. Veja-se a título de exemplo a legislação regulamentar dos diferentes Quadros Comunitários de Apoio.

libertos aos graduais investimentos realizados, quer estruturais, quer funcionais.

Reforçam esta análise os resultados das rácios aferidos no quadro seguinte: a rácio de solvabilidade sempre superior a 2 pontos, o que comprova uma total independência de fontes externas de financiamento, e a rácio de liquidez geral sempre crescente, o que é demonstrativo de uma situação da tesouraria perfeitamente desafogada e de uma elevada capacidade negocial.

Quadro 6.8

**Indicadores financeiros**

	1997	1998	$\Delta 98/97$ (%)	1999	$\Delta 99/98$ (%)	2000	$\Delta 00/99$ (%)
<b>Liquidez geral</b>	2,63	3,08	17,2	3,12	1,3	3,60	15,3
<b>Solvabilidade</b>	2,09	2,21	6,0	2,28	3,0	2,05	-10,1

Fonte: balanços e contas de resultados

**1.3.2. OS DESEMPENHOS DA LUME NUMA ÓPTICA SECTORIAL E TERRITORIAL**

Inserida especificamente no subsector da fabricação de aparelhos domésticos n.e. (CAE 297), a LUME integra-se no grande sector da indústria metalúrgica e metalomecânica e no sector de fabricação de máquinas e equipamentos n.e. (CAE 29), apresentando, em termos globais, desempenhos muito superiores às médias verificadas nos sectores e subsector referidos.

Uma breve análise comparativa situa a LUME, de imediato, num patamar muito distante da maioria das empresas quer do sector, quer da indústria transformadora, posicionamento ilustrado pelo quadro comparativo que se segue.

Quadro 6.9

**Comparação sectorial de indicadores – 1998**

	N.º empresas	N.º trabalha- dores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/ trabalhador (milhar €)	Renta- bilida- de das vendas (%)
<b>Indústria transformadora</b>	73 409	986 662	63 543	3 062	60 258	18 654	18,9	2,4
<b>Média indústria transformadora</b>	---	13	0,9	0,0	0,8	0,3	18,9	2,4
<b>Total CAE 29</b>	3 349	46 529	2 585	150	2 502	876	18,8	2,78
<b>Média CAE 29</b>	---	14	0,8	0,0	0,7	0,3	18,8	2,78
<b>Total CAE 297</b>	105	4 646	435	8,4	400	106	22,7	3,16
<b>Média CAE 297</b>	---	44	4,1	0,1	3,8	1,0	27,7	3,16
<b>LUME</b>	---	924	141	7,1	142	42,6	46,1	10,2

Fonte: estatísticas das empresas; balanços e contas de resultados

A observação do quadro mostra que:

(i) em média, as empresas integradas na CAE 29 e na indústria transformadora, empregam o mesmo número de trabalhadores, sendo este superior quando se centra a análise nas empresas pertencentes à CAE 297. A LUME apresenta-se como um caso excepcional ao empregar, em 1997, 743, em 1998, 924 e, em 2000, 1137 trabalhadores. Em 1998, a empresa garante emprego a 20% dos trabalhadores integrados na CAE 297;

(ii) o volume de negócios da LUME equivale, em 1998, a 5,5% do total da CAE 29, o que, considerando abranger 3349 empresas, é muito significativo. A média de facturação do subsector CAE 297 era de 4,1 milhões de EUR, bem acima dos 0,8 milhões de EUR apresentados pela CAE principal, 29, bem como da média global da indústria transformadora (0,9 milhões de EUR). A LUME contribui com 141 milhões de EUR, ou seja, ultrapassa absurdamente as médias sectoriais e nacionais;

(iii) no domínio do investimento<sup>18</sup>, ao contrário dos valores médios dos sector e subsector onde se insere sucessivamente (CAE 29 e 297), que apresentam valores de aumento do imobilizado corpóreo abaixo dos 0,1 milhões de EUR, a LUME apresenta, em 1998, um aumento de 7,1 milhões de EUR, correspondendo a 85% do investimento global registado pelas 105 empresas com CAE 297. Ou seja, isoladamente, a empresa é responsável por quase todo o investimento registado, em 1998, no conjunto das 105 empresas com CAE 297. Paralelamente, o seu contributo no total de investimento verificado na CAE 29 é de 4,8%. Mais uma vez, este contributo numa actividade que conta com 3349 empresas é esclarecedor da dimensão e posição ocupadas pela empresa. O seu investimento em I&D de cerca de 2% das vendas, constitui um caso atípico na realidade industrial portuguesa (nota da organização);

(iv) no que se refere à produtividade, o VAB das 3349 empresas com CAE 29 atinge, em 1998, o montante de 876,3 milhões de EUR, correspondendo a 4,7% do total da indústria transformadora. A LUME apresenta, no mesmo ano, um VAB de 42.6 milhões de EUR, ou seja, foi responsável por quase 5% do VAB total gerado na CAE 29. O VAB por trabalhador é muito reduzido, quer na CAE 29, quer na indústria transformadora em geral. Na CAE 297, este indicador é mais favorável, todavia a LUME ultrapassa largamente estes valores para o ano de 1998, atingindo mesmo os 51,6 mil EUR em 1999, ou seja, mais do dobro do valor verificado para o grupo de empresas que integram a CAE 297. Por um lado, pode adiantar-se

---

<sup>18</sup> Para analisar o investimento foi considerado o aumento verificado no imobilizado corpóreo, ou seja, o acréscimo, em 1998 relativamente a 1997, no património físico das empresas que, regra geral, significa investimento efectivo. Este indicador auxilia à avaliação do esforço efectuado pelas empresas em matéria de renovação e actualização do parque tecnológico (Brandão, 2001, p. 41).



que, provavelmente, a LUME exerce uma influência positiva no indicador subsectorial e, por outro, que se trata de uma empresa com um posicionamento bastante competitivo e, economicamente, bastante acima das empresas que operam na mesma actividade em Portugal;

(v) a rentabilidade das vendas da LUME apresenta uma rácio elevado quando comparado quer com o da indústria transformadora, quer com os sector e subsector, não se tratando de uma situação pontual do ano em análise, como se pôde constatar anteriormente<sup>19</sup>. Verifica-se como tal que, para além de um desempenho económico acima da média, a LUME apresenta, financeiramente, um comportamento excelente, sendo capaz de rentabilizar, a taxas elevadas, os seus factores produtivos.

Uma nota final para a análise do comércio internacional. O sector com CAE 29 posiciona-se em quarto lugar no que respeita às vendas para o mercado externo e em segundo lugar relativamente às compras ao mercado externo, tendo em conta a globalidade do sector metalúrgico e metalomecânico (AIMMAP, 2001). De entre as empresas integradas na CAE 29, a LUME é responsável por 12,5% das vendas totais efectuadas para o exterior, se atendermos ao volume de negócios destinado ao mercado externo relativamente às exportações globais do sector metalúrgico e metalomecânico. A taxa de cobertura saídas/entradas nesta CAE é de 32,8%. Na empresa, segundo os responsáveis, ultrapassa os 114%<sup>20</sup>, taxa que nenhum subsector ou sector consegue atingir.

Estamos face a uma empresa de excepção no quadro sectorial nacional.

A análise territorial incide sobre a comparação de três indicadores sintetizados no quadro seguinte. Foram aferidos regionalmente para as empresas do sector de fabricação de máquinas e equipamento n.e. (CAE 29), no ano de 1998.

---

<sup>19</sup> Cf. subponto 1.3.1. deste capítulo.

<sup>20</sup> A taxa de cobertura saídas/entradas define-se pela relação entre as vendas para o exterior e as compras realizadas ao exterior.

Quadro 6.10  
**Comparação regional de indicadores – 1998**

Distribuição regional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios (milhões €)	
	N.º	%	N.º	%		%
<b>Portugal</b>	3 349	100,0	46 529	100,0	2 585	100
<b>Continente</b>	3 327	99,3	46 402	99,7	2 582	99,9
Norte	1 075	32,1	20 187	43,4	1 018	39,4
Centro	725	21,7	9 913	21,3	625	24,2
Lisboa e Vale do Tejo	1 285	38,4	15 007	32,3	887	34,3
Alentejo	154	4,6	953	2,1	39,6	1,5
Algarve	88	2,6	342	0,7	11,7	0,5
<b>Ilhas</b>	22	0,7	127	0,3	3,7	0,2
Açores	9	0,3	47	0,1	1,7	0,1
Madeira	13	0,4	80	0,2	2,0	0,1

Fonte: estatísticas das empresas

O sector da fabricação de máquinas e equipamento n.e. (CAE 29) não é claramente predominante em nenhuma das regiões nacionais, distribuindo-se pelas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo. Embora nesta última região se concentre o maior número de empresas, é a região Norte que garante o maior volume de emprego e gera maior volume de negócios.

A região Centro, onde se localiza a LUME, surge em terceiro lugar para todos os indicadores analisados. Nesta região, a empresa é responsável por 10% do emprego criado pelas empresas com a mesma actividade e por 22,5% do volume de negócios, o que indicia que a presença da empresa na região é determinante para o posicionamento desta no sector em análise (CAE 29).

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, GESTIONÁRIA E PRODUTIVA DA LUME

### 2.1. UMA BUROCRACIA MECANICISTA INTEGRADA NUMA ESTRUTURA DIVISIONALIZADA

A LUME apresenta uma estrutura organizacional caracterizada, segundo a proposta analítica de Mintzberg (1995), pelos traços básicos da burocracia mecanicista integrada no seio da estrutura divisionalizada<sup>21</sup> mais ampla do grupo multinacional. Ambas as estruturas

<sup>21</sup> Os tipos de configuração organizacional são ideais puros no sentido weberiano do termo, pelo que as estruturas organizacionais concretas apresentam desvios em relação àquela abstracção da realidade.

organizacionais são corolário da longevidade e grande dimensão, quer da empresa, quer do grupo.

Apesar de dependente da estrutura central do grupo multinacional, a LUME comporta internamente diferentes departamentos que lhe garantem um funcionamento autónomo. Uma descentralização global verticalmente limitada ao administrador delegado português representante do grupo e a três administradores executivos. O primeiro, a quem a empresa-mãe impõe objectivos, delega o seu poder nos *três directores que fazem a gestão executiva da empresa* (administrador delegado) e assumem a responsabilidade das decisões, sendo controlados pelo grupo multinacional através dos resultados obtidos. Como afirma o director de produção,

*(...) temos objectivos do grupo que se filtram ao nível das várias divisões do grupo, entre as quais a divisão de termo-domésticos. Esta tem as várias fábricas com objectivos separados e redefinidos. [Nas fábricas] (...) definem-se os objectivos para todos os departamentos e cada departamento define os objectivos para cada secção, responsáveis de secção, responsáveis de turno. (...) O policy deployment é definir os vários objectivos a partir dos objectivos globais que vêm do grupo, que fixa a estratégia,*

ou seja, trata-se de orientar todas as actividades da LUME a partir dos objectivos do grupo.

Este processo de gestão assenta em dois pilares básicos: nos directores da LUME, ou seja, na linha hierárquica que constitui uma parte determinante do funcionamento da estrutura divisionalizada, ao posicionar-se como garante de ligações e de cumprimento de objectivos; na standardização dos resultados, mecanismo de coordenação utilizado pelo grupo multinacional através de um sistema de controlo do desempenho, baseado em indicadores quantitativos. Este sistema, concebido e imposto pelo grupo multinacional, manifesta-se pela existência de um vasto conjunto de ferramentas que apoia, nos diferentes domínios da empresa, o sistema de informação para a gestão.

Está-se face a um sistema de planeamento das acções e de controlo do desempenho que é parte integrante do funcionamento do grupo empresarial e da divisão dos termo-domésticos, bem como dos diversos departamentos da LUME. A sua actuação, orientada pela metodologia do ciclo de Deming<sup>22</sup>, é dirigida por PDCA. Para cada departamento são fixados objectivos, de acordo com as metas mais amplas definidas para o grupo empresarial. Para cada objectivo é elaborado um planeamento da acção, o qual integra um sistema de controlo do desempenho com indicadores quantitativos que permitem acompanhar mensalmente a aplicação do plano, verificar os resultados pretendidos e introduzir acções preventivas e correctivas. No âmbito do programa do CIP da LUME, estes planos são afixados em placares sugestivos no seio de cada

---

<sup>22</sup> Um conceito de gestão desenvolvido por Edward Deming nos anos 50, cujo princípio básico é o de planear antes de actuar. Actualmente, constitui uma das ferramentas usadas nos processos de melhoria contínua.

departamento, de forma a visualizarem-se facilmente os desvios entre objectivos fixados e resultados atingidos, quer relativamente aos dois últimos anos, quer ao ano corrente.

O grupo multinacional impõe as normas do desempenho nas áreas de decisão estratégica, nomeadamente na afectação global de recursos financeiros e na definição das políticas comerciais, para além de fornecer serviços comuns a todas as filiais através de algumas funções da tecno-estrutura, de que são exemplo os procedimentos no domínio da qualidade. A própria LUME, como líder europeia do grupo no seu segmento de negócio, exerce um controlo técnico sobre outras divisões, impondo objectivos a atingir, normas de desempenho, fornecendo serviços e controlando resultados. A comunicação entre o grupo empresarial e a LUME não se limita à transmissão de normas e objectivos do desempenho por parte do primeiro, nem à transmissão de resultados por parte da segunda, uma vez que a LUME intervém na definição das normas das divisões sob a sua dependência técnica. Tal implica uma divisão do trabalho e do poder entre a empresa-mãe e a LUME, não convencional neste tipo de estruturas divisionalizadas. Todavia, esta particularidade não evita que se esteja face a uma estrutura de planeamento e controlo muito pesada.

Como defende Mintzberg, a estrutura divisionalizada é mais eficiente, quando as divisões apresentam uma estrutura de burocracia mecanicista (1995, p. 413), na medida em que a estandardização dos resultados permite conciliar o controlo e a autonomia, isto é, a empresa-mãe exerce o seu controlo pela regulação do desempenho das filiais que, contudo, são autónomas nas suas decisões. A LUME apresenta exactamente uma estrutura organizacional deste tipo. Debrucemo-nos sobre a sua caracterização.

A liderança europeia da LUME, a sua capacidade de resposta a um mercado amplo e diversificado e a inovação constante no produto – a qual é uma aposta da empresa, ainda que não se trate de um produto de tecnologia sujeita a mudanças rápidas – resultam numa posição de dominação sobre o ambiente, apesar da instabilidade que genericamente o caracteriza. Um ambiente que se configura para a LUME como relativamente simples, dado o domínio da tecnologia de produção, e pouco hostil, dada a fraca concorrência que têm vindo a representar os principais grupos multinacionais a actuar no segmento dos termo-domésticos. Um controlo explicado, pelo menos parcialmente, por um percurso maduro, apostado na inovação do produto e do processo que, associado à grande dimensão da empresa, lhe permite tirar partido das economias de escala, bem como liderar o processo de concepção de normas e padrões, devido ao elevado número de situações experimentadas. A integração no grupo multinacional permite igualmente beneficiar de uma estratégia global de alargamento da sua cadeia de produção em ambos os extremos, na medida em que, como já se referiu, adquire 25% dos

*inputs* produtivos a empresas do grupo e vende-lhes, sob a forma de componentes, 60% dos seus *outputs* (quadro 6.2). A LUME é assim capaz de inserir certas forças de oferta e de procura dentro dos seus próprios processos de planeamento e assim consegue[m] regulá-las (Mintzberg, 1995, p. 357). Trata-se, por isso, de uma estabilidade construída e reproduzida estrategicamente no interior do grupo e da empresa.

A estabilidade propicia tendências burocratizadoras que se traduzem nos mecanismos de standardização, quer de resultados por parte da empresa-mãe, quer dos processos de trabalho e de procedimentos de carácter técnico-administrativo no seio da LUME. Paralelamente, acentua-se uma forte tendência centralizadora, em que todas as responsabilidades face à empresa-mãe se centram no topo estratégico, onde se define a estratégia da empresa.

O conselho de administração constitui o topo estratégico, onde tem assento o administrador delegado português do grupo, do qual dependem as direcções técnica, administrativo-financeira e comercial. Da primeira dependem os departamentos de produção, de logística de produção, de engenharia, de qualidade e, ainda, todo um conjunto de áreas responsáveis pelos projectos em curso, pela segurança e pelo ambiente. À segunda estão subordinados os departamentos de contabilidade, de aprovisionamento, de logística externa, de compras, de informática e de pessoal. Finalmente, à direcção comercial respondem os departamentos de coordenação das vendas e as duas direcções de serviços de vendas organizadas por produto. Cada departamento tem um manual de funcionamento onde se encontra definido o seu organigrama interno, as principais funções e áreas de responsabilidade, as suas políticas e estratégia.

É no administrador delegado e nestas três direcções que se concentra o poder. Neles reside a totalidade das decisões, assim como toda a responsabilidade sobre a administração da empresa portuguesa, e são eles que respondem ao controlo externo, ou seja, à empresa-mãe, particularmente através de canais de comunicação formais, tais como relatórios de acordo com conteúdos previamente definidos. Destaque-se, nesta orgânica, o departamento de I&D que, decorrente da sua função estratégica, depende directamente do conselho de administração.

Do ponto de vista do controlo interno, é uma estrutura igualmente formalizada, baseada numa organização por funções, numa divisão do trabalho e numa diferenciação acentuadas. Estas manifestam-se na divisão horizontal e vertical do trabalho, na divisão entre trabalho de execução e de concepção, na diferenciação entre níveis hierárquicos, entre departamentos e igualmente entre as unidades funcionais que compõem o processo de fabrico. Porém, existem projectos no âmbito do CIP, como por exemplo o “Clube 90”, a “equipa dos zero defeitos”

ou as “equipas de resolução de problemas”<sup>23</sup>, em que participam os representantes máximos dos diferentes departamentos, no primeiro caso, e representantes dos diferentes departamentos e unidades funcionais, nos segundos. São projectos que têm subjacente um funcionamento de acordo com uma estrutura matricial, em cujas reuniões se trata da definição dos eixos de actuação prioritários de acordo com os problemas discutidos, bem como dos responsáveis pela sua resolução<sup>24</sup>.

A coordenação das diferenciações assenta numa forte estandardização do processo de trabalho, que se manifesta ao nível de toda a empresa e não apenas no domínio operacional. É patente uma formalização dos comportamentos baseada numa proliferação de normas, regras e regulamentos em consequência de uma forte tecno-estrutura. Isto é, para além da produção interna de regulamentação pelos seus próprios analistas (como se analisará adiante), a LUME conta ainda com a que é concebida pelo grupo multinacional, nomeadamente nos domínios da qualidade e do CIP, de entre os que interessa analisar neste trabalho.

À intensa estandardização não corresponde um menor recurso à linha hierárquica, justapondo-se os dois mecanismos de controlo. A hierarquia é definida com rigor. No seio de cada departamento, existe uma estrutura de poder piramidal composta por cinco níveis hierárquicos. Esta estrutura hierárquica é igualmente visível nas unidades funcionais fabris, onde se encontra inclusive uma hierarquização entre os vários níveis de trabalhadores. A tomada de decisão e a comunicação formal, a única estimulada e admitida, tendem a seguir linhas formais hierárquicas, exercendo-se no sentido descendente. A comunicação informal é desencorajada. Trata-se de uma estrutura de poder verticalmente centralizada no topo da hierarquia de cada um dos departamentos e das unidades funcionais, detendo a linha hierárquica um forte poder formal, o que é sinónimo de um grau de descentralização limitado na dimensão horizontal.

A LUME dispõe de inúmeras funções de apoio, em particular ao nível do aparelho administrativo e de controlo, o que contribui decisivamente para engrossar o efectivo da empresa. Os trabalhadores que as desenvolvem dedicam parte considerável do seu tempo a responder às exigências dos procedimentos de regulamentação e de controlo (concebidos quer pelos analistas nacionais, quer pelos do grupo empresarial), bem como a reduzir as incertezas e os imprevistos que surgem. No domínio produtivo, destacam-se nesta função os assessores

---

<sup>23</sup> Designadas na LUME como MFA, isto é, as iniciais do termo inglês *mode failures analysis*, usado na linguagem de Gestão.

<sup>24</sup> É ainda de referir os encontros de vários dias em que se reúnem os coordenadores do projecto CIP das sete fábricas do grupo para discutirem os mais variados assuntos relacionados com a sua aplicação.

dos responsáveis da unidade funcional cuja função é regular o fluxo produtivo no seio das unidades funcionais, resolver problemas imprevistos, substituir trabalhadores em caso de absentismo, ajustar o planeamento e coligir as informações que permitem controlar os resultados.

Apesar da rigidez da estrutura organizacional, a empresa vive constantes processos de mudança. As dinâmicas de reestruturação interna são contínuas, sendo as decisões de mudança tomadas, quase que exclusivamente, pelo topo estratégico. Os projectos de carácter pontual entrecruzam-se com actividades mais duradouras, coexistindo no tempo. As acções e os efeitos a que dão corpo sobrepõem-se e sucedem-se, algumas vezes de forma contraditória. Disto é prova o programa CIP, que integra um conjunto de projectos que vêm abrangendo vários domínios da actividade da LUME, os quais se vão sucedendo de acordo com a sua conclusão nos vários departamentos e unidades funcionais e com as prioridades da empresa. Este programa iniciou-se em 1993 com as primeiras reorganizações das unidades funcionais e com a introdução dos painéis electrónicos de controlo dos desempenhos. Foi retomado em 1999 como um processo contínuo, que apela à participação e empenho de todos os trabalhadores, fundamentalmente das chefias (nota da organização), sendo para o efeito construída, no seio da fábrica, uma infra-estrutura totalmente envidraçada e transparente para dar acolhimento às acções ocorridas no seu âmbito. Genericamente, este programa assenta numa metodologia em que, ao diagnóstico dos problemas e oportunidades de melhoria efectivado por equipas de trabalho previamente constituídas, se segue a implementação, o acompanhamento e a avaliação das acções definidas, e a posterior divulgação dos resultados obtidos através de ferramentas de visualização.

## **2.2. SISTEMA DE PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A cadeia operatória da fábrica apresenta três grandes fases de fabrico, internamente organizadas em unidades funcionais<sup>25</sup>, conforme se pode observar na figura 6.1. Trata-se de uma organização tradicional do trabalho baseada numa lógica funcional, em que cada unidade funcional é responsável por desenvolver determinadas operações unitárias que dão corpo à cadeia operatória de fabrico do produto final. As operações unitárias, do ponto de vista da análise cognitiva do trabalho, definem-se, na perspectiva de J.-M Hoc (Malglaive, 1995, p.

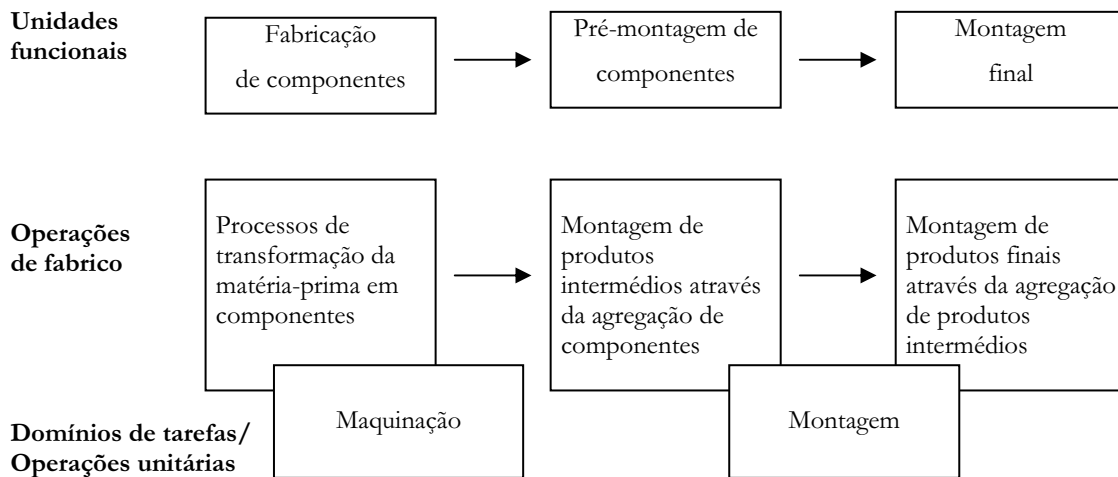
---

<sup>25</sup> Designadas internamente de sessões ou equipas de trabalho, vocábulo que é mantido na transcrição dos discursos dos sujeitos, porém recusado conceptualmente na investigação, propondo-se em alternativa o conceito de unidade funcional.

144), como domínios de tarefas, incidindo a abordagem em curso sobre os domínios de tarefas da maquinaria e da montagem. Relativamente ao primeiro, analisou-se apenas uma unidade funcional com 30 trabalhadores e no segundo, analisaram-se duas unidades funcionais, uma de pré-montagem e outra de montagem final, que integravam na totalidade 117 trabalhadores. Aliás, é neste último domínio de tarefas que se concentram os trabalhadores do núcleo operacional da LUME, perfazendo, em 2000, 63,4% num total de 861 trabalhadores operacionais.

Figura 6.1

**Cadeia operatória da LUME: fases, unidades funcionais e domínios de tarefas analisados**



No domínio do sistema de produção predomina uma produção em massa, com uma dimensão muito variável, ainda que se verifique uma tendência para a fabricação de grandes séries dos dois produtos finais, em resposta às encomendas e, igualmente, aos *stock*.

Nas unidades funcionais integradas na fase de fabricação, o grau de automatização do equipamento técnico é muito diversificado – umas unidades são detentoras de equipamento muito automatizado, enquanto noutras predominam as máquinas mecânicas, muitas vezes manuseadas pelo trabalho manual. A ocupação dos postos de trabalho é frequentemente isolada frente a um equipamento técnico. O ritmo de trabalho é imposto pelos objectivos a atingir de modo a que se responda, com antecipação, às necessidades das linhas de montagem final.

Nas fases de montagem, o trabalho é organizado em linha e os postos de trabalho são



ocupados isoladamente, havendo, no seio da cadeia de montagem, um ou outro caso de trabalho em equipa dual. Não integram qualquer tipo de transportador autónomo e, por isso, também não apresentam cadências de trabalho impostas, mas concedidas, na medida em que os tempos produtivos e o número de peças a produzir estão minuciosamente definidos, quer por causa do balanceamento dos postos de trabalho, quer pelos níveis de produtividade a atingir. O equipamento técnico é simples consistindo, com frequência, apenas na utilização de ferramentas mecânicas e pneumáticas autónomas.

É genericamente um processo produtivo intensivo em mão-de-obra, apesar da LUME apostar intensamente na inovação em termos tecnológicos, quer com a introdução de linhas de produção totalmente automatizadas em alguns domínios da fabricação, quer pela aposta em equipamento automático de controlo e ensaio. Procura-se tanto quanto possível, nas palavras do director do departamento de engenharia,

*retirar do operador, ... quer ... (...) o trabalho repetitivo, automatizando as operações, quer o poder de decisão sobre se determinada função (...) do produto está ou não conforme.*

O objectivo da inovação é obviar os erros humanos, retirando poder de decisão aos trabalhadores, controlando-se, por exemplo, explica o director de produção,

*a funcionalidade do produto por código de barras em que os parâmetros de ensaio são definidos em automático e em que se rejeita ou aceita o produto por decisão da máquina, onde ficam registados valores de ensaio obtidos, impedindo-se a passagem de erros. Através do código de barras do produto final consegue-se saber os valores de ensaio que aquele produto (...) teve.*

Acrescenta o director do departamento de engenharia,

*neste momento estamos a fazer o investimento em recolha de dados para a rastreabilidade do produto, de modo a ficar com o bilhete de identidade do aparelho e, por outro lado, na banca de teste está a ser a máquina a decidir se o aparelho está bom ou não, (...) porque nós acreditamos que a máquina falha menos do que o ser humano em termos de decisão.*

Este tipo de opções tecnológicas não se tem traduzido num afastamento de trabalhadores na medida em que

*(...) temos vindo sempre a aumentar a produção, portanto, necessitamos sempre deles, nós necessitamos de mais do que aqueles que conseguimos dispensar por ganhos de produtividade,*

prossegue. Esta procura de “autonomatização” (Coriat, 1990) terá tendência para se traduzir num empobrecimento do conteúdo do trabalho dos operacionais, transferindo-se a anterior autonomia dos trabalhadores para a máquina automatizada, despojando-os das acções simbólicas integradas no sistema de qualidade total. Até então, a qualidade era uma área

formativa privilegiada<sup>26</sup>, dado que das decisões dos trabalhadores depende a qualidade do produto no mercado, não se prevendo, no entanto, com a automatização uma intensificação das necessidades de qualificações dos trabalhadores neste domínio, na medida em que, nas palavras do director do departamento de engenharia,

*a maior parte das máquinas que (...) compramos, o trabalhador continua a carregar em dois botões como numa máquina convencional sem autómatos. (...) São necessários novos conhecimentos essencialmente para iniciar o ciclo e para ela trabalhar em automático, depois não exige muito mais a participação do operador. (...) Exige é em termos de retaguarda (...) na manutenção. Aí exige, digamos que, quase que uma evolução contínua nas áreas da automação e electrónica.*

O núcleo operacional da LUME distingue-se nitidamente do resto da empresa. É nele que a racionalização atinge o seu expoente máximo e a diferenciação se exhibe de forma manifesta.

Começamos por esta última. Com excepção dos trabalhadores do laboratório, são os trabalhadores de execução e, em alguns casos, os responsáveis directos, os únicos que usam uniforme no seio da LUME, sinal de afectação a um “trabalho sujo”. Os uniformes são igualmente diferenciados ao apresentarem cores distintas consoante se destinem aos primeiros ou aos segundos. No que respeita ao calçado de segurança, este também é utilizado pelos dirigentes que frequentam o espaço fabril, não constituindo um indicador de diferenciação.

Outro indicador de diferenciação são os turnos de trabalho. O funcionamento do processo de fabricação é assegurado em três turnos fixos e em horário normal. A mudança entre turnos processa-se com meia hora de intervalo, já que decorrente da estandardização do processo de trabalho e do baixo grau de autonomia detido pelos trabalhadores, estes não necessitam de coordenar a passagem de trabalho. Os postos de trabalho estão organizados e o trabalho planeado de forma a que os trabalhadores não necessitem de contactar entre si. Toda a comunicação entre operacionais é desencorajada.

Relativamente à racionalização, os mecanismos de estandardização actuam, como já analisado, de forma particularmente incisiva nas actividades do núcleo operacional por via do trabalho de racionalização desenvolvido pelos analistas do trabalho. Estes, estandardizam o processo de trabalho, produzindo as instruções de trabalho<sup>27</sup> e outros documentos, tais como

<sup>26</sup> Cf. subponto 3.3.2. deste capítulo.

<sup>27</sup> As instruções de trabalho da LUME integram informação pormenorizada sobre a sequência de operações a executar, outras tarefas anexas que integram o posto de trabalho e o equipamento técnico a utilizar. De acordo com o tipo de posto, definem, de um modo figurativo, através de um esquema a sequência operacional, os diferentes tipos de actuação em caso de problemas, explicitando as alternativas de actuação para cada tipo de perturbações, as normas e as cartas de controlo a utilizar. Cf. anexo 8.O.

cartas de controlo<sup>28</sup> que estão afectas a cada posto de trabalho. Estão também presentes na LUME os analistas de controlo e planeamento e de pessoal, os quais desenvolvem tarefas de standardização, de forma a adaptar e actualizar os procedimentos em função das constantes mudanças internas, sempre no intuito da melhoria dos desempenhos da empresa.

Assim sendo, a actividade de trabalho dos operacionais encontra-se subjugada aos princípios clássicos da OCT, pautada pela especialização dos postos de trabalho nas dimensões vertical e horizontal. Na generalidade, executam, de forma rotineira, tarefas parcelares e, por isso, simples e repetitivas. A coordenação entre postos ultrapassa os trabalhadores que os ocupam por se basear na standardização do processo de trabalho. Concretiza-se em comportamentos formalizados que dispensam qualquer outro tipo de coordenação entre trabalhadores, particularmente o ajustamento mútuo resultante de relações informais. A autonomia detida pelos trabalhadores é muito reduzida e todo o seu desempenho laboral se circunscreve ao que se encontra pré-definido e regulamentado nos procedimentos-padrão. Desta forma, o seu auto-controlo é muito ténue. Ténue é também o relacionamento entre trabalhadores de diferentes unidades funcionais. Cabe aos responsáveis directos esta função, ainda que exista, segundo a terminologia de Mintzberg (1995, p. 188), um cargo de ligação para cada uma das grandes fases do processo de fabrico, um para a fase de fabricação e outro para a da montagem, ocupados por antigos trabalhadores operacionais que têm como missão assegurar o contacto directo entre as unidades funcionais e o departamento de qualidade. Um dos quadros do departamento de qualidade refere a propósito dos controladores de área,

*dão um apoio a tempo inteiro à produção. Por exemplo, há um problema qualquer na produção, a produção (...) tenta resolver qual é o problema, não conseguiu, pede ajuda ou apoio à qualidade; é o controlador dessa área que, como tem mais alguma facilidade e acesso aos instrumentos de trabalho da área (...), pega nesse assunto e vai tentar resolver, desde medir a verificar o que é que se passou, se é problema de armazém, se é problema das peças, se é problema da própria montagem (...). No caso de chegarem a um consenso do que aconteceu, vai-se fazer então o que nós chamamos de reclamações internas, ou seja, fazer com que toda a gente saiba o que é que se passou, reclamando o defeito, desde informar o nosso controle de entrada, avisar a secção envolvida, avisar as secções que eventualmente iriam receber esse defeito e dar conhecimento ao responsável pela qualidade para ter conhecimento do que se está a passar.*

---

<sup>28</sup> As cartas de controlo definem o tipo de controlo, a frequência do controlo e o EIM a utilizar, as respectivas especificações para a execução dos diferentes tipo de controlo, o impresso que deve ser preenchido e as normas de limpeza do posto. Define ainda quem contactar em caso de dúvida ou anomalia. Cf. anexo 8.O.

Constituem-se como pilares fundamentais do processo de fabricação os departamentos de logística e de qualidade. Procurou-se analisar as actividades desenvolvidas por estes departamentos, no domínio dos métodos de organização da produção, dado o possível impacto que poderiam desencadear ao nível dos desempenhos da actividade de trabalho do núcleo operacional, particularmente no que se refere às relações estabelecidas, no decurso do processo produtivo, entre o planeamento, a gestão de fluxos e o sistema de qualidade. Constatou-se ser mínima a participação dos trabalhadores nestes domínios, sendo igualmente reduzido o seu impacto nos desempenhos laborais, repercutindo-se, fundamentalmente, numa intensificação do controlo a que os trabalhadores estão sujeitos.

As actividades de planeamento são centrais no funcionamento do processo de fabrico devido à grande quantidade de modelos produzidos em pequena escala e às quantidades infinitas de matérias-primas e componentes que compõem o produto final e que circulam na fábrica no decurso do fluxo produtivo. O princípio do JIT do modelo organizacional japonês, orientado para a ausência de *stocks* e articulado com um planeamento do tipo *pull* que sustenta o sistema *kan ban*, é pedra angular da gestão da produção.

A empresa trabalha com uma previsão de encomendas anual, a qual é operacionalizada em termos estratégicos num planeamento semestral que permite prever as necessidades de matérias-primas e componentes e os contactos com a multiplicidade de fornecedores, bem como outro tipo de necessidades, como sejam os investimentos em termos de capacidade instalada ao nível quer do equipamento técnico, quer dos RH. O plano mensal define a produção necessária para aquele mês, já repartida por quatro semanas, de acordo com a estrutura da procura nos mercados nacional e internacional. As encomendas de produtos finais começam a ser tratadas pela logística interna e pela direcção de produção, de forma a definirem-se as linhas gerais para o funcionamento fabril durante o mês. Nestas são integradas as necessidades produtivas não apenas do produto final, mas igualmente de componentes de substituição que se destinam à assistência técnica de uma quantidade enorme de modelos (alguns já descontinuados), cujas peças originais têm de ser garantidas por um prazo de 15 anos. Trata-se de *um planeamento integrado capaz de disciplinar a organização e a rentabilidade dos equipamentos*, afirma o director de produção. E continua explicando,

*diariamente o planeamento mestre (...) sai da área produtiva, (...) é um planeamento tipo pull, que puxa, tracejam-se as linhas finais e a partir daí todas as secções respondem de acordo com as necessidades do seu cliente (...). A secção de fabrico está a abastecer uma linha de pré-montagem e é a linha de pré-montagem que faz o planeamento de forma a responder à montagem final (...).*

A LUME funciona com base na “regra das 24 horas” definida pelo grupo multinacional – o plano de produção diário é distribuído a todos os responsáveis directos pelo homólogo da montagem final até meio da manhã do dia anterior, para assegurar a existência de todas as componentes necessárias e do lugar de armazenamento para a produção planeada. Por sua vez, cada unidade funcional vai gerir e planear o seu trabalho, de forma a produzir as peças ou a montar as componentes necessárias aos seus clientes internos, prosseguindo-se na cadeia de fornecimentos em sincronia com a unidade funcional a jusante, até se efectivar o abastecimento da linha final, dentro da filosofia do JIT de procura de redução dos *stocks* intermédios.

Da mesma forma, tem de existir uma sincronia nos abastecimentos à fábrica de componentes ou matérias-primas adquiridas aos múltiplos fornecedores externos. Estes abastecimentos processam-se através do sistema *kanban*, conhecido na LUME como o sistema de duas caixas. O objectivo é evitar ter existências armazenadas e sem utilização durante longos períodos de tempo. O abastecimento à fábrica é realizado por trabalhadores que, de acordo com o planeamento das linhas finais, colocam as componentes ou matérias-primas em armários apropriados nas unidades funcionais utilizadoras, onde os trabalhadores da respectiva unidade funcional se abastecem. O trabalhador, quando se abastece com uma caixa de peças, puxa a seguinte para a frente e coloca o cartão de identificação da peça em cima do armário para que os assessores dos responsáveis directos possam, quando necessário, efectuar informaticamente o pedido ao armazém. Cada pedido que chega informaticamente ao armazém tem de ser satisfeito num período máximo de 3 horas.

É neste domínio que se constata uma das grandes perturbações-chave identificadas pelos responsáveis directos: adaptar o funcionamento produtivo das unidades funcionais de que são responsáveis às alterações constantes do planeamento diário e conseguir responder, simultaneamente, aos objectivos de zero *stocks*, zero defeitos, zero avarias e zero atrasos que orientam o método de organização da produção. Em conversa com o responsável directo da unidade de pré-montagem, este afirma

*hoje já me apareceram três alterações ao plano de amanhã e assim é difícil cumprir os objectivos, (...). Quando não cumprimos os planos, temos que fazer horas ou forçar a produção nos dias seguintes,*

o que inviabiliza os objectivos de optimização dos recursos materiais e humanos.

A política de qualidade é outro dos pilares que enforma o processo de fabrico. O *kaizen*, princípio de melhoria contínua, base da gestão no modelo japonês, é uma directriz básica do grupo multinacional.

O departamento de qualidade está dividido em quatro áreas, as quais têm em comum o facto de procederem a actividades de auditoria realizadas de acordo com um plano de amostragem. O controlo sobre os aprovisionamentos é exercido à entrada de todos os *inputs* fabris e processado de acordo com uma norma definida pelo grupo empresarial. O laboratório de metrologia dimensional é responsável pelas afinações e aprovações de equipamento de inspecção e medida (EIM). O controlo do processo reside na realização de auditorias internas

*a todas as secções, incluindo os departamentos administrativos de acordo com um check list construído a partir da VDA<sup>29</sup> (quadro do departamento de qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas ao processo).*

Por último, na área da auditoria ao produto procede-se à verificação final do produto.

Os procedimentos de qualidade do grupo pautam-se pelas normas DIN<sup>30</sup> e VDA, as quais funcionam em todas as empresas do grupo e também nas empresas qualificadas como suas fornecedoras. A estes procedimentos são ainda acrescentados procedimentos particulares da LUME decorrentes das próprias especificidades da empresa que, em 1997, obteve um resultado medíocre (...) na auditoria realizada ao sistema pelo grupo (nota da organização). Para colmatar este mau resultado, os planos de formação passaram a incluir cursos de formação na área da qualidade para todos os trabalhadores de modo a sensibilizar e formar para a qualidade, responsabilidade civil, segurança e higiene no trabalho, regras de conduta e procedimentos fabris (nota da organização).

Os procedimentos de auditoria ao processo incidem sobre o desempenho laboral quotidiano dos trabalhadores, prevendo-se a verificação de todos os procedimentos que o envolvem, desde a formação dos trabalhadores recrutados ou transferidos até à documentação utilizada (nomeadamente, relativa à identificação do produto e ao controlo da rastreabilidade do processo), incluindo a verificação do conjunto de procedimentos produtivos e das condições de exercício laboral (tais como, o registo de parâmetros do processo, a protecção dos meios de produção). Nas palavras de um dos quadros do departamento de qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas ao processo, reportam

*(...) os resultados das auditorias a todos os departamentos e às secções envolvidos. Estes (...) têm 15 dias para responderem com acções correctivas e responsabilizam-se por pôrem em prática essas acções correctivas. (...) às vezes fazemos a avaliação das acções correctivas. (...) a ideia é começar a fazer um acompanhamento por amostragem das acções correctivas (...). [Neste âmbito] começámos (...) o ano passado a fazer uma aprovação de postos que consiste em ver se o posto tem as mínimas condições para trabalhar do ponto de vista do trabalhador, (...) vemos a*

<sup>29</sup> *Verband der Automobilindustrie* – Associação da Indústria Automóvel.

<sup>30</sup> *Deutsches Institut für Normung e.V.* – Instituto Alemão de Normalização.

*documentação, as instruções de trabalho, as cartas de controlo, os desenhos, as sequências verificadas, os parâmetros do processo a controlar, as áreas envolvidas, iluminação ... de uma forma geral, temos um check list para isso.*

Os *itens* auditados não são modificados entre auditorias pelo que, apesar de não existir uma verificação da implementação das acções correctivas, esta está implícita na medida em que um *item* não corrigido na auditoria seguinte será novamente detectado. O objectivo é promover práticas preventivas e não apenas acções correctivas, ainda que estas tendam a prevalecer. As auditorias são sempre situações de controlo tendencialmente constrangedoras. Assumem na LUME um formato que permite classificá-las como situações de aprendizagem – responsáveis directos, auditores e, mais raramente, trabalhadores discutem os assuntos, dialogam sobre soluções, reúnem-se com os diversos responsáveis pelos problemas a montante e definem perspectivas de resolução. São práticas enquadradas no programa de melhoria contínua que a LUME vem desenvolvendo desde 1992, com a designação de *muda*<sup>31</sup>, altura em que o objectivo único do programa era a redução dos sete desperdícios<sup>32</sup>.

Para além das auditorias internas, existem as auditorias externas de instituições nacionais e internacionais. Entre estas, assumem maior relevância as auditorias anuais do grupo empresarial que se destinam a avaliar, explica o director de produção,

*não só a qualidade das secções, mas também a organização por secção. Há um conjunto de parâmetros que eles vão ver às secções e registam. (...) Em algumas partes vão ouvir as pessoas, porque existem parâmetros em que há um julgamento do trabalhador. Há uma avaliação que nos classifica como A, B ou C. Neste momento acho que somos B, o nosso objectivo é passarmos para A e obtermos 90% da pontuação no questionário que eles nos fazem..*

Este complexo sistema de qualidade integra um sistema de informação para a gestão da qualidade. Produz-se no seu âmbito uma quantidade imensa de dados, a qual é compilada quer pelas diferentes unidades funcionais, quer pelo departamento de qualidade. Este último trata a informação, produz relatórios semanais sobre os custos de não qualidade<sup>33</sup> de modo a fundamentar as reuniões semanais de resolução de problemas, onde participam os directores dos departamentos e os responsáveis directos das unidades funcionais. Os trabalhadores operacionais são excluídos destas práticas e apenas têm acesso aos relatórios semanais. Estes são afixados em painéis próprios, que permitem

<sup>31</sup> Significa desperdício em japonês.

<sup>32</sup> Os desperdícios a diminuir eram: o transporte de material, o tempo de espera, a movimentação dos trabalhadores, a produção em excesso nas linhas, os *stocks*, os defeitos e a desorganização do processo.

<sup>33</sup> Relativos à incidência das não conformidades, custos de ensaio, retrabalho e sucata, paragem das linhas finais, reclamações internas e reclamações de clientes externos.

*que toda a gente tenha conhecimento (...) de como está a situação na fábrica, desde a quantidade de defeitos que se fez, ao número total de defeitos por secção, quais foram os sintomas mais verificados (...), depois disso vem tudo em percentagem e são tomadas algumas acções correctivas (...)* (quadro do departamento da qualidade, responsável pelo plano de auditorias internas).

Esta informação está igualmente na origem dos relatórios e das reuniões anuais de sensibilização para o tema. Estas são promovidas pela administração, separadamente, com os quadros e os responsáveis directos num momento e com os trabalhadores das diferentes unidades funcionais, em outros. Porém, constata-se que o uso desta informação por parte dos trabalhadores é escasso, como será oportunamente debatido.

O único impacto ao nível do desempenho laboral dos objectivos desta política de qualidade total é que impõe uma concepção das unidades funcionais *como clientes internos em colaboração* (director de RH), o que implica que, no seu interior, cada trabalhador seja também considerado como tal. Isto é, como fornecedor do seu colega a jusante e como cliente do trabalhador a montante, incorporando nas suas acções o princípio segundo o qual é seu objectivo *não fazer, não passar, não receber defeitos* (director de RH). Toda a filosofia da empresa tende a acentuar a responsabilidade de cada trabalhador para a qualidade do produto final, o que significa que cada um deve ter um determinado objectivo e que deve conscientemente trabalhar de modo a atingi-lo (nota da organização).

De facto, nem mesmo os novos projectos postos em curso neste domínio tendem a envolver os trabalhadores, apesar de incidirem directamente sobre as suas actividades de trabalho. O “projecto dos zero defeitos”, recentemente introduzido nas unidades funcionais de montagem e pré-montagem, tem como objectivo uma análise sistemática, em tempo real, dos defeitos, visando uma actuação imediata sobre a origem dos mesmos. Elegeram-se responsáveis por tipo de defeitos, fundamentalmente assessores de responsável da unidade funcional e responsáveis directos com formação superior, para formarem um grupo de projecto<sup>34</sup>. O objectivo é manter os responsáveis por tipo de defeitos em constante interacção de forma a, face a um alerta, resolverem de imediato o problema e não apenas após uma semana, quando se encontra compilada a informação sobre os produtos reprovados em relatório semanal. A resolução a ser implementada no momento é transmitida aos trabalhadores e posta em prática pelos mesmos que, mais uma vez, se limitam a executar as ordens recebidas. Existe uma “folha de posto” que é colocada no posto de trabalho onde o problema tem origem

---

<sup>34</sup> Ficou patente e denunciada pelo responsável directo da unidade de montagem final a sobrecarga adicional de trabalho que este projecto representa para os trabalhadores responsáveis.



*para avisar que se (...) cometeu um erro e para evitar o erro, para ter sensibilidade, como o trabalhador está ali a operar, está a olhar para o painel, a ler, já cometi aquele erro na semana passada. É para sensibilização (...), serve como sensibilização para a acção correctiva,*

refere a coordenadora do CIP. Estabelece-se assim uma relação entre o defeito, a sua causa e a implementação da acção correctiva, cadeia interpretativa esta que outrora estava vedada aos trabalhadores. A propósito dos resultados positivos deste projecto<sup>35</sup>, um dos assessores de responsável da unidade funcional refere:

*até agora o que nós fazíamos era analisar o histórico mas não tivemos grande resultado com isso, agora é (...) mais eficaz, parece-me uma forma mais interessante porque, no mínimo, a informação tem que chegar à origem do problema e o trabalhador toma consciência do problema e sabe que algo está mal, porque no sistema anterior nem sequer isso sabia.*

Vive-se, contudo, um certo mal-estar relativamente à metodologia utilizada quer no domínio da visualização dos resultados do “projecto dos zero defeitos”, em que as unidades funcionais e os turnos com melhores resultados figuram num pódio de três lugares<sup>36</sup> afixado na zona de lazer, quer no que se refere ao envolvimento dos responsáveis directos, como se pode deduzir das palavras de um deles:

*(...) é um projecto que se organiza ao nível dos quadros, nós quase não participamos, nem sequer sabemos muitas vezes quem representa os nossos defeitos (...), não é para corrigir o que está mal, não é para pesquisar as razões, é para destruir o espírito de equipa e de colaboração, é para acusar e castigar porque há uns que ganham e ficam no primeiro lugar..., não é a fábrica que ganha (responsável directo da unidade funcional da pré-montagem).*

Conclui-se da análise exposta que a adopção dos princípios do modelo japonês a nível operacional traduziu-se numa melhoria substancial da circulação da informação formal e da participação dos operacionais. Contudo, tal corresponde a uma intensificação dos sistemas de hetero-controlo, não se desenvolvendo, em igual medida, o trabalho em equipa, a polivalência ou plurivalência funcional, características fundamentais para o desenvolvimento de um desempenho responsável, capaz de sustentar uma política de qualidade total.

---

<sup>35</sup> No início do projecto definiu-se como meta uma diminuição dos defeitos para 13%. Na primeira fase de avaliação atingiram 10% de tal modo que fixaram o próximo objectivo em 5%; na segunda fase de avaliação ultrapassaram de novo positivamente as metas ao atingirem um total de 3% de defeitos (instrução de serviço).

<sup>36</sup> Acrescente-se que, inicialmente, apenas figuravam no pódio as fotografias dos responsáveis directos, situação que foi corrigida, após alguns comentários negativos, passando-se a colocar as fotografias dos trabalhadores responsáveis pelos resultados atingidos.

### 2.3. PRINCÍPIOS DE REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DIRECTA

Referimos no ponto anterior que a LUME organiza o seu processo produtivo em unidades funcionais. Estas designadas internamente de secções ou de equipas de trabalho, integram um elevado número de trabalhadores<sup>37</sup> e são geridas a partir de uma forte presença da linha hierárquica. A supervisão directa é um dos mecanismos de coordenação existentes no interior de cada unidade funcional e centraliza em si todo o poder de decisão.

A importância da linha hierárquica resulta da necessidade quotidiana de se resolverem rapidamente ambiguidades e regularem conflitos, que tendem a decorrer de situações não previsíveis surgidas no seio dos procedimentos estandardizados, bem como da diferenciação acentuada vivida pelos trabalhadores do núcleo operacional, designadamente no que concerne aos estatutos detidos quer no seio da empresa, quer na unidade funcional. À supervisão directa cabe minorar problemas de desmotivação, menos no sentido de os solucionar e mais no de garantir que o trabalho seja, apesar de todas as contrariedades, executado. De modo a auxiliá-la nas suas amplas funções, existe, no seio de cada unidade funcional, pessoal de apoio – é o caso dos controladores de área, que garantem o apoio no domínio da qualidade; dos assessores de responsável da unidade funcional, que se ocupam de toda a informação que é necessário compilar e de uma diversidade de tarefas indispensáveis, a cada momento, ao bom funcionamento da unidade; dos responsáveis de turno, que garantem, em cada turno, a gestão diária das actividades produtivas, de forma a cumprirem-se os planos estabelecidos, a resolverem problemas produtivos simples (tais como avarias ou afinações no equipamento técnico) e conflitos laborais entre trabalhadores, ou seja, intervêm em tudo aquilo que poderia ser resolvido caso houvesse um maior recurso ao ajustamento mútuo e à comunicação livre entre trabalhadores. O pessoal de apoio é variável de acordo com o número de operacionais que integram a unidade, posicionando-se como uma extensão da autoridade do responsável directo e sustentáculo fundamental ao funcionamento das unidades funcionais. Os responsáveis de turno são, por isso, a par dos responsáveis directos, denominados de “chefes” pelos trabalhadores, exercendo sobre estes uma supervisão orientada para o trabalho (Black; Monton, 1969).

Os responsáveis directos dedicam-se a tarefas de logística e de gestão das fronteiras,

---

<sup>37</sup> A sua dimensão é, no entanto, variável, com limites mínimo e máximo na ordem, respectivamente, dos 16 e 197 trabalhadores. Porém, 64% das 11 secções produtivas integram 30 ou mais trabalhadores (nota da organização).

garantindo o planeamento produtivo diário, resolvendo problemas de fundo nas relações com outras unidades funcionais, participando no desenvolvimento de produtos e na gestão dos seus RH, para além de serem os principais elos de comunicação entre o topo estratégico e o núcleo operacional ao transmitirem a informação, respectivamente, no sentido ascendente aos seus superiores e descendente aos seus subordinados. São, na LUME, elos fortes de poder formal. Encontram-se em interacção regular com as direcções técnicas, particularmente de produção, da logística da produção, de engenharia e da qualidade e, por isso, detêm, na generalidade, conhecimentos sobre o conjunto da empresa, não apenas ao nível dos processos e dos produtos, mas igualmente acerca da estratégia produtiva. Esta é elaborada pelo topo estratégico, mas consideravelmente difundida entre os responsáveis directos, visto serem considerados especialistas na sua área de actuação, com os quais se conta para a prossecução da estratégia produtiva.

Neste quadro, a gestão por objectivos é adoptada na LUME com o intuito de se obter um envolvimento intenso dos responsáveis directos no desempenho da empresa. Concretiza-se na definição de metas a atingir, em termos de produtividade, qualidade e custos. Em reunião mensal, realizada entre a direcção de produção e os responsáveis directos de cada unidade, procede-se à análise dos resultados verificados no mês anterior, identificando os desvios, entre o planeado e o ocorrido, e respectivas causas. O sistema de controlo dos desempenhos implica, então, uma minuciosa recolha de informação sobre tudo o que se passa nas unidades funcionais, de modo a controlar-se diariamente a produção, as paragens e problemas surgidos, assim como a dispor-se de informação compilada para a negociação dos objectivos de cada unidade, no âmbito da estratégia global da empresa.

*A produtividade por secção faz parte da organização. Tentamos rentabilizar as pessoas o máximo possível e os equipamentos também,* explica o director de produção,

*(...) por isso temos objectivos em termos de produtividade, em termos de stocks da fábrica, em termos de organização e em termos da qualidade, da sucata, dos retrabalhos,* esclarece o director fabril.

Ao nível do núcleo operacional existem dois tipos de sistemas de controlo dos desempenhos: os painéis electrónicos de controlo do desempenho, que emitem sinais de cor diferente em função dos disfuncionamentos verificados<sup>38</sup>, no caso do domínio de tarefas de montagem, o que permite uma “direcção a olho” (Coriat, 1993, p. 50-58); os contadores integrados nas máquinas que, nas fases de fabricação e concretamente no seio do domínio de

---

<sup>38</sup> Instalados de forma suspensa e bem visível, emitem informação sobre quantidades planeada e produzida, número de paragens, tempo total de paragem, número do posto em situação de disfuncionamento, a partir de contadores que se encontram afectos aos diferentes postos de trabalho das linhas de montagem.

tarefas da maquinação, registam todos os acontecimentos produtivos.

O rigor da lógica de gestão por objectivos praticada na LUME decorre da fase de amadurecimento em que a empresa se encontra e enquadra-se numa estratégia de melhoria dos resultados atingidos. Após a já referida quebra de resultados no ano de 1997 e posterior análise das causas inerentes, a direcção da empresa concluiu da incapacidade dos responsáveis directos no que respeita à prossecução da estratégia da empresa. Nas palavras do administrador delegado,

*houve uma geração que deixou de ser capaz (...). (...) existem pessoas que têm a 4ª classe (...) e que depois de terem feito 20 anos de carreira aqui dentro (...) evoluíram até ao seu limite. Mas a empresa não parou, a empresa continua a crescer e tem outros objectivos, o seu futuro depende fundamentalmente da capacidade de inovar em termos de organização interna do processo (...) e com essas pessoas é extremamente difícil.*

Deste modo, desencadeia-se, no início do ano 2000, um processo de deslocação dos antigos responsáveis directos, em que metade deles são substituídos ou reafectados a outras unidades funcionais. As substituições dão origem à ocupação da função por novos perfis profissionais caracterizados, genericamente, pela juvenilização, menor antiguidade e pelo aumento dos diplomas escolares, com uma incidência assinalável, predominantemente nas áreas de montagem, de mulheres jovens, licenciadas e, recentemente, integradas na empresa pela via dos estágios curriculares universitários. Com esta actuação,

*eu resolvo dois problemas (...), resolvo durante estes anos o problema das chefias intermédias. (...) e resolvo o problema das chefias de topo dentro da empresa porque estes jovens podem fazer carreiras internacionais e depois de estarem 6 ou 7 anos lá fora, de adquirirem mais experiência podem ocupar os lugares de direcção*

prosegue o administrador delegado. No caso das reafecções, verifica-se quer a ascensão por mérito de operacionais a responsáveis directos, quer a transferência entre unidades funcionais. Saliente-se que estes últimos – que mantêm a sua posição, agora com o novo rótulo de gestores de área – detêm, como característica peculiar que os diferencia dos restantes, a posse de um diploma do ensino técnico ou secundário.

Os diplomas escolares são uma exigência num processo de reestruturação que visa reforçar as competências de gestão no seio das unidades funcionais, de forma a responder a objectivos em três grandes áreas de actuação, a saber: produtividade, *stocks* e qualidade. No sentido de melhorar os modelos de gestão directa, a LUME encontra-se a concretizar a segunda acção formativa no âmbito do Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria (PRONACI) – que abrange igualmente alguns responsáveis de turno – e cujo objectivo é, segundo do director de RH,

*(...) estas pessoas tomarem consciência de que de facto o projecto pode ser feito por elas. Foi-lhes dado a metodologia de trabalho, a identificação de problema e agora é aplicá-las diariamente no projecto e no processo*

*para as melhorias.*

Não é todavia sem resistências e problemas que estas medidas se processam. Na opinião de alguns responsáveis directos, a primeira parte do primeiro PRONACI foi válida, cumpriu-se os objectivos e satisfez-se as expectativas dos formandos; a segunda parte, que consistia na realização de um projecto individual ou em grupo, é objecto de críticas – os responsáveis directos referem a falta de qualidade dos formadores no acompanhamento dos projectos, bem como o facto de nenhum destes ter sido aplicado na fábrica, salientando mesmo que, em alguns casos, o departamento de engenharia estava a tentar reactivá-los, acrescentando que *agora já vai ser difícil terem a colaboração de quem inicialmente os queria fazer* (responsável directo da unidade de pré-montagem.). Referem ainda que alguns dos responsáveis directos que haviam frequentado o PRONACI tinham sido abrangidos pelas reafecções da linha hierárquica e, por isso, também não deram seguimento aos seus projectos. Revela-se assim algum mal-estar decorrente de um esforço formativo que os responsáveis directos não sentem reconhecido, tanto mais que muitos deles se viram substituídos por outros trabalhadores mais jovens e escolarizados. Estas mudanças nem sempre foram bem aceites ao porem em causa relações de poder, instituídas no interior das unidades funcionais, dando origem a disfuncionamentos operacionais, designadamente sabotagens ao prosseguimento do processo produtivo, face aos quais os novos responsáveis directos nem sempre manifestaram capacidade de resposta, explicada, pelo menos parcialmente, pela falta de experiência profissional. Deste modo, em algumas unidades funcionais, o funcionamento organizativo e gestor tornou-se mais complexo e conflituoso em virtude das relações de cumplicidade e solidariedade existentes entre trabalhadores e seus antigos responsáveis directos. Tal conduziu a recorrentes substituições ao nível dos responsáveis directos<sup>39</sup>.

No âmbito do CIP, três tipos de acção convergem relativamente às repercussões ao nível da organização do trabalho e da participação dos trabalhadores: as “caixas de sugestões”, a “visualização” e os “5S”.

A utilização das caixas de sugestões, cuja localização são os diferentes relógios de ponto existentes na fábrica, não tem tido grande adesão por parte dos trabalhadores<sup>40</sup>. Entre outros

---

<sup>39</sup> A nossa análise não pôde incidir em nenhuma destas unidades por duas ordens de razões: a dificuldade em obter autorização por parte da direcção da LUME para estudar unidades funcionais conflituais; incorrer no risco de não reunir condições para a aplicação das diferentes técnicas de recolha de informação que davam corpo ao trabalho empírico.

<sup>40</sup> Totalizaram, desde o primeiro semestre de 2000, 12 sugestões nas duas unidades funcionais de montagem

factores explicativos, esta recusa pode dever-se aos procedimentos de formalização das sugestões que exigem o preenchimento por escrito de um formulário com a sugestão. Estes são analisados mensalmente. As unidades funcionais avaliam a viabilidade da sugestão e, em caso positivo, define-se um responsável pela sua aplicação, avaliando-se depois o sucesso da mesma. Os resultados da análise das sugestões são afixados nos placares de cada unidade, verificando-se, no período em análise<sup>41</sup>, uma forte incidência das sugestões relativas às condições de trabalho, dado que se havia processado uma alteração do horário das pausas laborais com a qual os trabalhadores se mostraram insatisfeitos.

Da análise das sugestões para as unidades funcionais em análise, destaca-se, no domínio de tarefas da montagem, a sua incidência nas dimensões extrínsecas do trabalho, tais como a alteração dos horários das pausas ou a atribuição de prémios de assiduidade, para além das que incidem sobre as condições de exercício do mesmo, as únicas que são sugeridas no seio do domínio de tarefas da maquinação. A taxa de execução das mesmas é sempre superior a 50%, sendo mais elevada no domínio de tarefas de maquinação (66,9%) do que no da montagem (51,6%), o que se explica pelo conteúdo mais complexo do trabalho gerido pelo responsável directo com maior respeito pelo saber dos trabalhadores. Não existe qualquer recompensa material ao processo de proposta de soluções, afirmando a coordenadora do projecto que

*as recompensas que há é a execução das coisas, e as pessoas que dão melhor sugestões nós ficamos com elas em mente, para se for necessário recompensar de alguma forma ou mudar de posto, de grau, (...) depois aquilo pode servir para efeitos de progressão na carreira, mas não necessariamente...*

o que significa que as recompensas simbólicas são apenas uma eventualidade condicionada por uma outra série de contingências. A LUME dispõe de outros mecanismos formais de participação como, por exemplo, as equipas “5S” e o “canto da comunicação” ou ainda informais, os quais são valorizados dentro do contexto actual de aplicação do CIP que postula que os responsáveis têm a obrigação de ouvir todas as ideias e aplicá-las quando viáveis (instrução de serviço).

A visualização dos resultados da avaliação do desempenho semanal das unidades funcionais produtivas da empresa incide sobre quatro indicadores: produtividade, defeitos, sucatas e *stocks*. Para além destes, figuram nos placares análises quantitativas acerca da produção, lotes reprovados, resultados de projectos e de avaliações, de auditorias internas, divulgação de sugestões entre outras específicas a cada unidade e cuja demonstração pública fica ao critério dos responsáveis directos.

---

estudadas e 3 na unidade de maquinação para um total de, respectivamente, 156 e 43 trabalhadores.

<sup>41</sup> Primeiro semestre de 2000.

Em relação aos resultados semanais, a coordenadora do CIP explica,

*Na fábrica (...) produz-se, mas os indicadores estavam apenas com os responsáveis e os operadores quase não sabiam. E, como tal, o que (...) pretendi foi divulgar para todas as pessoas os indicadores da fábrica, de produtividade, de defeitos, etc. E, inclusivamente, estes valores serem afixados nos quadros que eu tenho na fábrica com os objectivos do ano inteiro e com as bolinhas. (...) eu vou todas as semanas dar os indicadores ao responsável, mas peço ao responsável para chamar, uma vez por semana, um operador. E este dá-lhe um autocolante e diz-lhe: este é o de qualidade, explicando o que é, se estamos abaixo, se estamos acima e o operador é que cola as bolas autocolantes vermelhas, amarelas e verdes. Isto é para eles sentirem que não estão ali só para trabalhar e para sentirem que estão a contribuir para alguma coisa.*

Paralelamente, são os responsáveis directos que respondem por escrito a um questionário acerca dos desvios negativos verificados, limitando-se a participação dos trabalhadores a uma acção individual de afixação dos resultados, demasiado insignificante, em nossa opinião, para poder desencadear atitudes positivas de envolvimento.

É também sobre estes resultados que se organizam as *manufacturing analysis* (MFA) que incidem sobre os desvios negativos face aos objectivos. Neste projecto participam os responsáveis directos e, em alguns casos, os responsáveis de turno das unidades funcionais em causa e os representantes dos diversos departamentos que podem estar na origem das perturbações em análise, desde a qualidade à logística passando pela engenharia. Em reuniões lideradas pela coordenadora do CIP<sup>42</sup>, elabora-se o plano de acções correctivas em que cada participante se compromete a pôr em prática um conjunto de acções dentro de um período estabelecido. Em reunião posterior avalia-se o êxito da concretização das acções, o que permite elaborar um balanço das acções correctivas fechadas e das intervenções pendentes. Discutem-se as acções correctivas a implementar, colocam-se novos problemas, definem-se novas atribuições, adiam-se resoluções e formam-se novas equipas de resolução. Vale a pena reiterar que se está novamente face a um projecto que em nada conta com a participação do núcleo operacional da empresa.

A excepção a esta regularidade verifica-se no projecto “5S”, baseado na filosofia japonesa inspirada no *kaizen*, em que o núcleo operacional é pedra angular. Consiste na auditoria organizacional interna à organização dos postos de trabalho, de acordo com cinco itens, a saber: a organização, a identificação ou ordenação, a limpeza, a disciplina e a manutenção dos “4S” ou padronização<sup>43</sup>. Trata-se de um projecto implementado em duas

<sup>42</sup> Assistiu-se a quatro destas reuniões que envolviam planos de acções correctivas face a perturbações-chave constatadas nos domínios de tarefas em análise.

<sup>43</sup> Correspondem aos “5S” do japonês, respectivamente *seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke*.

grandes fases: uma de avaliação externa; outra de avaliação interna, ambas seguidas de acções correctivas.

A fase de avaliação externa consiste em avaliar as unidades funcionais a partir de uma grelha de análise que contém 60 *itens* distribuídos entre os “5S”. É efectuada pela coordenadora do CIP que, para cada unidade funcional, convida um director de departamento a assumir a figura de um segundo avaliador. O responsável directo assiste à avaliação, defendendo-se e argumentando<sup>44</sup>. Daqui resulta a atribuição de uma classificação a cada unidade que, de acordo com a pontuação obtida, recebe uma bandeira vermelha, amarela ou verde. Desta avaliação, resulta no imediato um plano datado de acções correctivas definidas pelo responsável directo da unidade, cuja aplicação decorre no segundo momento de avaliação.

Entre a avaliação externa e o início da avaliação interna, a coordenadora CIP em articulação com cada um dos responsáveis directos reúne com os trabalhadores de cada unidade, dando-lhes a conhecer os objectivos do projecto, as modalidades de participação e a filosofia da melhoria contínua. Cabe depois ao responsável directo definir a sua equipa de implementação dos “5S”, composta por alguns trabalhadores produtivos, o controlador de área da qualidade e um representante do departamento de logística de produção, os quais se reúnem semanalmente para dar corpo aos procedimentos de avaliação interna. É no processo de selecção dos operacionais que se constata que quem participa no projecto são os trabalhadores mais disponíveis, bem como aqueles que, na matriz de qualificações<sup>45</sup>, apresentam um perfil profissional capaz de desempenhar um grande número de postos de trabalho, o que revela o carácter reprodutor e, de alguma forma, elitista do projecto.

A avaliação interna é realizada sobre cada um dos postos de trabalho. A metodologia utilizada é variável de acordo com as sugestões da equipa “5S”, porém implica sempre uma alternância entre acções de campo<sup>46</sup> e acções em sala. No campo, dois dos elementos da equipa “5S”, com a ajuda do trabalhador titular do posto em avaliação, procedem ao levantamento dos problemas que se verificam naquele posto, de acordo com uma grelha de avaliação idêntica à usada na avaliação externa, agora adaptada à escala micro do posto de

---

<sup>44</sup> Esta participação dos responsáveis directos no projecto “5S” *exige alguma formação, abertura e disponibilidade para aceitar as críticas*, requisitos que, segundo o director de RH, os antigos chefes nem sempre reuniam dado estarem menos familiarizados com este tipo de práticas e apresentarem um baixo nível de escolaridade.

<sup>45</sup> Recorde-se que nestas se define, para cada trabalhador, os postos de trabalho que podem ocupar, certificando as competências detidas para o seu desempenho.

<sup>46</sup> Designadas de *gemba* na filosofia *kaisen*.



trabalho<sup>47</sup>. Depois, é a equipa “5S” que, em sala, se debruça sobre os problemas detectados nos diversos postos de trabalho, discute as soluções alternativas e decide, por unanimidade, quais as medidas correctivas a implementar. Cada membro da equipa dispõe de um dossier A4 do projecto “5S”, onde são arquivadas as fichas de análise dos postos de trabalho e a informação relativa às acções correctivas, aos departamentos ou unidades funcionais a quem se vai solicitar a intervenção necessária, bem como às datas de início e conclusão previstas para as acções correctivas. As medidas correctivas são solicitadas pela coordenadora CIP<sup>48</sup> que acompanha o processo de implementação das diversas acções e garante que a solução é considerada a ideal pelos diferentes trabalhadores que, em cada turno, ocupam o posto de trabalho em causa.

Seguem-se outros momentos de avaliação externa, agora com incidência sobre o impacto das medidas correctivas. Em princípio, o momento de avaliação deveria ser neutro. Todavia, quer nas reuniões “5S” com os trabalhadores, quer da parte da própria coordenadora CIP, nota-se uma preocupação em proceder-se ao processo avaliativo numa fase em que esteja garantida a obtenção de um resultado evolutivo, isto é, de avanço para pontuações que permitem aceder a uma bandeira que represente uma melhoria<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Os parâmetros em análise são os seguintes: (i) organização (*seiri*), em que se procura separar o útil do inútil e eliminar o inútil e desnecessário – analisam-se cinco itens-chave: o que deve ser eliminado; medidas de manutenção curativa a introduzir de imediato pelo departamento responsável; medidas de manutenção preventiva, definição de não conformidades prejudiciais à saúde; existência e funcionamento dos meios de segurança; (ii) identificação ou ordenação (*seiton*), em que se procura garantir que todos os constituintes do posto, quer no que se refere às componentes de produção, quer aos equipamentos técnicos de apoio à produção, estejam devidamente identificados e na disposição correcta; (iii) limpeza (*seiso*), em que se procura garantir que todos os constituintes do posto se mantenham limpos. Analisam-se três itens-chave: a limpeza a efectuar no posto, os produtos de limpeza necessários e a sua localização no posto; (iv) disciplina (*seiketsu*), em que se procura estabelecer as regras a cumprir no posto; (v) manutenção (*sbitsuke*) dos “4S” ou padronização, em que se procura estabelecer os padrões e normas criados para manter o melhor funcionamento dos restantes quatro itens, ou seja, manter a organização, a ordenação, a limpeza e a disciplina (instrução de serviço).

<sup>48</sup> Com o decorrer do processo, esta passa a ser auxiliada por uma outra trabalhadora que acede à empresa para efeitos de um estágio profissional no âmbito da licenciatura universitária.

<sup>49</sup> A evolução é representada pela passagem da bandeira vermelha à amarela e desta à verde, resultado da pontuação obtida na avaliação.

Repare-se que apenas o diagnóstico conta com a participação dos trabalhadores<sup>50</sup> visto que a definição das acções correctivas já só implica a equipa “5S” e a sua aplicação prática é remetida para departamentos ou unidades funcionais específicos. É ilustrativo desta parcelarização o facto de as acções correctivas na área da manutenção, expressamente analisadas neste projecto, serem remetidas para o respectivo departamento. Sabe-se que uma das tendências recentes no sentido do enriquecimento do trabalho é atribuir aos trabalhadores a responsabilidade sobre a manutenção de primeiro nível. Esta, porém, não parece ser concretizada na LUME, excepto no domínio da limpeza e do abastecimento das máquinas em óleos e emulsões. Por sua vez, estas últimas práticas encontram-se muito bem definidas nas instruções de trabalho, cuja concepção remonta a um período anterior ao projecto. Deste modo, considera-se que da sua implementação não resultou qualquer medida de enriquecimento do conteúdo do trabalho operacional, mas tão só o aproveitamento dos saberes detidos, no sentido de uma maior racionalização da organização dos postos de trabalho, por via da intensificação da sua padronização.

O projecto permitiu reorganizar os postos de trabalho, ao retomar necessidades já antigas, já inventariadas e requisitadas aos devidos departamentos mas nunca postas em prática, porque sempre secundarizadas face a outras prioridades. A organização dos postos de trabalho alicerçou-se particularmente nos *itens* relativos à organização e à identificação ou ordenação, o que se traduziu em dois tipos de intervenção básicos: do ponto de vista do material usado (peças, matérias-primas, ferramentas ou EIM), criaram-se condições para a sua etiquetagem, arrumação e utilização correcta, de modo a evitarem-se enganos e incidentes; do ponto de vista das condições de trabalho, transformaram-se quando penosas e passíveis de melhoria. Deu origem a um conjunto de pedidos de intervenção, nomeadamente ao departamento de manutenção, que ao demonstrar fraca capacidade de resposta, gerou algum mal-estar no seio das equipas “5S” e, particularmente, nos responsáveis directos devido às suas repercussões nos processos de avaliação subsequentes. Manifesto mal-estar fez-se sentir relativamente a alguns rituais que acompanhavam este processo, nomeadamente a exibição num placar da fotografia com toda a equipa quando o projecto terminava, pois não lhe atribuíam qualquer utilidade. Porém, os trabalhadores do núcleo operacional mostraram-se

---

<sup>50</sup> E nem sempre são consultados todos os turnos de trabalhadores. Geralmente, o levantamento é realizado com o trabalhador de um dos turnos e, depois, os outros que ocupam, em turnos diferentes, o mesmo posto de trabalho, são confrontados com os resultados do levantamento, acrescentando informações que consideram pertinentes.

muito receptivos a estas iniciativas, apesar de terem manifestado, no início do projecto, alguma resistência à participação.

Tal como afirma Mintzberg, a democratização não elimina o conflito fundamental na burocracia mecanicista, entre a eficiência da engenharia por um lado e a satisfação individual pelo outro (1995, p. 369). De facto, participar na organização do posto de trabalho no âmbito do projecto “5S” ou comunicar ao responsável directo as perturbações-chave da unidade funcional no âmbito do projecto dos “cantos da comunicação”, como se verá adiante, não altera em nada o dia-a-dia de trabalho e, como afirma o mesmo autor, quando muito conduz a uma mudança de atitude, resultado de um sentimento de propriedade no sentido de os trabalhadores se sentirem válidos, o que não deixa de ter um cunho ideológico, na medida em que não passam de situações puramente utilitárias (Mintzberg, 1995, p. 369).

Ao projecto dos “5S”, sucederá um novo projecto de redução das falhas internas, para o qual a coordenadora do CIP vinha alertando os trabalhadores, visto que se pretende que, semanalmente, a equipa “5S” resolva os problemas internos e se reúna, agora de forma independente, sempre que haja necessidade. Trata-se de dar continuidade ao projecto com uma actuação autónoma, mantendo-se o processo avaliativo e as formas de reconhecimento simbólicas já implantadas, devido aos excelentes resultados obtidos, como refere a coordenadora do CIP:

*há uma relação directa com a produtividade porque os “5S” organizam a secção e as pessoas conseguem produzir mais com a secção organizada do que com a secção toda desorganizada, em que não se entendem. Uma secção organizada leva a aumentos de produtividade, porque não há troca de peças, diminuem os defeitos e a sucata. Os stocks excedentários também diminuem, nós só queremos aquilo que é necessário no posto. Portanto, diminui imediatamente o stock e isto aumenta a produtividade. Diminui a sucata, diminui o stock e aumenta a produtividade e a qualidade.*

A propósito dos resultados atingidos com os projectos CIP, questionou-se sobre a interligação dos mesmos, sobressaindo uma independência entre projectos, cujos efeitos sinérgicos eram da responsabilidade da coordenadora do CIP e dos responsáveis directos, como se pode ler nas palavras da primeira:

*nos “5S” nós falamos da organização (...) e no “MFA” são as coisas técnicas. Enquanto que os “5S” é ligado ao posto, o “MFA” é ligado à secção. Estamos a falar de uma reestruturação numa linha, por exemplo, no “MFA”, enquanto nos “5S” é pormenor, o “MFA” são conceitos mais pesados. Se surgir na reunião do MFA que falta uma caixinha (...) no posto, já nem sequer se fala nisso porque já sabemos que eu vou apanhá-lo nos “5S” na semana seguinte. Há interligação, sou eu, eu sou o ponto porque eu coordeno o “MFA” e os “5S”. Então, quando eu sei, lembro-me e anoto – OK vamos falar isto nos “5S”. Há sempre dois elos de ligação, eu e o próprio responsável máximo.*

Daqui se conclui o papel igualmente importante de gestão de fronteiras garantido pelos responsáveis directos.

#### 2.4. CONTEÚDO DAS ACTIVIDADES DE TRABALHO

Definidos genericamente a estrutura organizacional, o sistema de produção e os princípios que pautam a organização do trabalho e os modelos de gestão directa da LUME, pretende-se neste ponto fazer uma síntese das características dos conteúdos das actividades de trabalho nos dois domínios de tarefas analisados.

A abordagem que se propõe tem em conta as variáveis técnicas organizacionais e gestionárias descritas nos pontos anteriores, enfatizando a sua influência nas actividades concretas de trabalho. É desenvolvida a partir da grelha de observação da actividade de trabalho utilizada no trabalho de terreno<sup>51</sup>, a qual permite caracterizar a actividade de trabalho em consonância com aquelas variáveis com base em quatro eixos analíticos, a saber: eixo técnico-organizacional, eixo sujeito, eixo relacional e eixo condições materiais de exercício do trabalho.

A observação prolongada das actividades de trabalho<sup>52</sup>, desenvolvidas pelos trabalhadores do núcleo operacional da LUME nos domínios de tarefas da maquinação e da montagem, permitiu, a partir das suas regularidades principais e tendências mais acentuadas, elaborar um modelo de actividade protótipo. Este protótipo não está ligado a nenhum posto de trabalho em particular, mas sim a uma classe de actividades de trabalho integradas no seio dos dois domínios de tarefas.

---

<sup>51</sup> V. no anexo 5.0 a formulação teórica da grelha de observação da actividade de trabalho, onde consta a definição dos conceitos e respectiva operacionalização empírica.

<sup>52</sup> A observação directa da actividade de trabalho decorreu entre Abril e Maio de 2000. No domínio de tarefas da maquinação, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho rotativos (6:00-13:30 e 13:45-21:15) e um turno fixo em horário normal (8:00-17:00), num total de 10 dias de trabalho alternados e 70 horas de observação. No domínio de tarefas da montagem, a observação incidiu sobre dois turnos de trabalho fixos (6:00-13:30 e 13:45-21:15), num total de 8 dias de trabalho alternados e 52 horas de observação.

Quadro 6.11

Caracterização das actividades de trabalho por domínio de tarefas<sup>53</sup>

<b>I. EIXO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL</b>		
<b>A. CONTEXTO DA ACTIVIDADE DE TRABALHO</b>		
	<b>MAQUINAÇÃO</b>	<b>MONTAGEM</b>
a) Domínio de tarefas		
b) Localização do domínio de tarefas na cadeia operatória	Armazém de componentes e matérias-primas, fabricação – maquinação –, pré-montagem, montagem, auditoria ao produto final	Armazém de componentes e matérias-primas, fabricação, pré-montagem, montagem, auditoria ao produto final
c) Unidade funcional	Maquinação	Pré-montagem e montagem
d) Cadeia operatória do domínio de tarefas d.1) Descrição global da cadeia operatória a montante e a jusante do domínio de tarefas	Armazém de matérias-primas → circulação transformadora da peça em centros de maquinagem compostos por máquinas convencionais ou máquinas automatizadas → rebarbagem → lavagem → escolha	Armazém de componentes → incorporação de diversas componentes entre si → ensaios parciais e funcionais → recuperação de perturbações → incorporação de documentação → embalagem → auditoria ao produto final
d.2) Lugar do domínio de tarefas na cadeia operatória	Actividade central para a produção de alguns componentes; actividade secundária para outros	Actividade central
e) Organização do trabalho	Isolado	Isolado e em linha
<b>B. ACTIVIDADE DE TRABALHO</b>		
a) Conteúdo da actividade de trabalho a.1) Descrição da actividade de trabalho a.1.1) Descrição genérica da actividade de trabalho  a.1.2) Discriminação detalhada das acções técnicas de trabalho	<p>Afinar, regular e operar máquinas e regular parâmetros para produzir operações de corte e desbaste numa peça a partir do desenho e planos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ler, analisar e interpretar desenhos, planos e fichas técnicas, peças-padrão e respectivas especificações da peça a maquinar, tais como dimensões, tolerâncias, natureza dos materiais</li> <li>. Estabelecer a sequência e os métodos operatórios, analisando as dificuldades inerentes à fabricação e os procedimentos a seguir</li> <li>. Seleccionar as ferramentas a utilizar de acordo com as operações de maquinação</li> <li>. Determinar os parâmetros a controlar bem como os EIM</li> <li>. Preparar a máquina, abastecê-la de óleos e emulsões e montar as ferramentas de corte</li> </ul>	<p>Montar componentes e controlar as características críticas do conjunto-base através da utilização de pequenas máquinas especializadas e ferramentas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pegar e colocar componente ou conjunto-base em dispositivo de fixação (gabarito) existente na bancada, usando ou não pedal, comando ou alavanca de fixação</li> <li>. Limpar peças com auxílio de pistola de ar comprimido</li> <li>. Lubrificar componentes a montar</li> <li>. Pressionar, fixar, cravar, apertar, aparafusar, rebitar, roscar componentes com auxílio de aplicadores manuais, comandos bimanuais, aparafusadoras e rebitadoras pneumáticas, chaves dinâmométricas, etc.</li> <li>. Encaixar ligações eléctricas e tubagens várias</li> </ul>

<sup>53</sup> Na leitura do quadro 6.11, o parêntesis recto significa tendências secundárias, todavia igualmente importantes para a caracterização da variável em análise.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Afinar e ajustar as ferramentas e respectivos parâmetros manualmente ou por intermédio da utilização de um programa integrado em equipamento CNC</li> <li>. Aferir os EIM</li> <li>. Fixar a peça a maquinas utilizando dispositivos de aperto (grampos, mordetes, prensas, etc.)</li> <li>. Testar a afinação da máquina com a produção de uma amostra, controlando dimensionalmente a peça de acordo com as especificações fixadas</li> <li>. Regular e conduzir diferentes tipos de máquinas (ex.: fresadora, mandriladora, tornos, máquinas de furar, topejadora), vigiando o seu funcionamento</li> <li>. Verificar a peça durante a fabricação, localizando e analisando as anomalias de funcionamento e suas causas e corrigindo deficiências de fabrico da peça</li> <li>. Controlar os parâmetros através da inspecção visual e dimensional da peça durante e/ou após a fabricação de acordo com as respectivas especificações</li> <li>. Manutenção preventiva da máquina assegurando a limpeza, abastecimento em óleos e emulsões e detecção de avarias</li> <li>. Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (CEP, controlo informativo acerca do produto e desempenho)</li> <li>. Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mudar o conjunto-base para outros dispositivos de fixação disponíveis na bancada</li> <li>. Controlar o produto conforme instruções definidas na carta de controlo</li> <li>. Accionar manualmente alavanca ou utilizar pedal para libertar conjunto-base</li> <li>. Retirar conjunto-base para o tapete, deslocá-lo ou não para posto seguinte ou colocá-lo em contentor colocado na parte lateral da bancada</li> <li>. Identificar componentes para sucata ou recuperação e produtos finais para retrabalho</li> <li>. Recuperar subprodutos intermédios em curso de montagem</li> <li>. Colocar etiquetas e documentação nos subprodutos e produtos finais</li> <li>. Preencher a informação necessária ao controlo do processo de fabrico (controlo informativo do produto e do desempenho)</li> <li>. Transportar contentor com subproduto ou produto final para os respectivos espaços de armazenagem</li> <li>. Abastecer o posto de trabalho com o material necessário de acordo com a folha de produção</li> <li>. Limpar o posto de trabalho e a área de trabalho</li> </ul> <p><b>Actividades de verificação<sup>54</sup>:</b> testar o EIM para controlo das características críticas de acordo com especificações da carta de controlo</p>
a.2.) Tipo de actividades		
a.2.1) Actividades principais	Estudo e interpretação, preparação do trabalho, regulação e afinação do equipamento, aferição do EIM, operação e condução do equipamento (execução), controlo da execução	Execução, controlo da execução
a.2.2) Actividades auxiliares	Manutenção preventiva (limpeza, abastecimento de óleos e emulsões), escoamento do produto	Manutenção preventiva (limpeza), aprovisionamento de componentes, escoamento de produtos
b) Natureza das acções	Materiais e simbólicas	Materiais
c) Tipo de sequência das acções	Actividades paralelas (subproduto intermédio ou final)	Actividades sucessivas
d) Cadência de trabalho	Imposta pela máquina e concedida porque pré-definida	Concedida porque pré-definida normativamente na folha de produção diária e em painel electrónico de controlo
e) Constrangimentos do ritmo de trabalho	Intervenções muito rápidas	Intervenções rápidas

<sup>54</sup> Trata-se de uma acção técnica de trabalho com características distintas das restantes acções técnicas de trabalho da montagem, tendo-se optado por salientar a sua especificidade dada a sua complexidade.

f) Tipo de intervenção		
f.1) Frequência da intervenção	Intervenções em cada ciclo e sempre que necessário	Intervenções em cada ciclo
f.2) Variabilidade da intervenção	Intervenções estereotipadas	Intervenções estereotipadas
f.3) Objectivo da intervenção	Direccionada para o produto e para a máquina	Direccionada para o produto
g) Finalidade da actividade de trabalho		
g.1) Objectivo da actividade	Obtenção de um subproduto intermédio	Obtenção de um subproduto intermédio
g.2) Padrões de qualidade do desempenho	Rígidos e exactos, com tolerâncias estritas	Tolerâncias alargadas <b>Actividades de verificação:</b> as tolerâncias estritas

### C. EQUIPAMENTO TÉCNICO

a) Tipo de equipamento		
a.1) Equipamento principal	Máquinas convencionais (especializadas), semi-automáticas (universal/especializada), automatizadas	Máquinas convencionais
a.1.1) Máquinas		
a.1.2) Ferramentas	Ferramentas não autónomas	Ferramentas autónomas (aparafusadoras, rebitadoras) e não autónomas (pinças, chaves dinamométricas, gabaritos)
a.2) Equipamento de inspecção e medida (EIM)	EIM sem regulação (calibres passa/não passa, peças padrão) e com regulação (graminho, comparador, paquímetro, micrómetro)	EIM sem regulação (calibres passa/não passa, bloco-padrão de ensaio)
b) Tipo de intervenção no equipamento		
b.1) Modos de intervenção no equipamento	Intervenção activa e directa	Intervenção activa e directa
b.2) Continuidade da intervenção no equipamento	Paragens obrigatórias e necessárias, paragens possíveis e contingentes	Intervenção ininterrupta
b.3) Meios de intervenção no equipamento	Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas e por via da introdução de dados previamente definidos	Intervenção directa manual com o auxílio de ferramentas
b.4) Precisão da intervenção sobre o equipamento	Intervenção rigorosa e com tolerâncias estritas	Intervenção com valores ou acções aproximadas
b.5) Acções técnicas sobre o equipamento	Montagem e afinação de ferramentas, afinação e regulação de máquinas, atenção e controlo no funcionamento, manutenção preventiva (limpeza e aprovisionamento de óleos e emulsões)	Atenção no funcionamento e limpeza
c) Meios de detecção de disfuncionamentos no equipamento	Sinais explícitos concretos e abstractos, sinais implícitos concretos	Sinais explícitos e implícitos concretos

### D. PERTURBAÇÕES-CHAVE

a) Perturbações-chave do domínio de tarefas <sup>a</sup>	Afinação e regulação dos equipamentos para a maquinação de novos produtos, irregularidades dimensionais da matéria-prima, identificação do momento de substituição ou afinação das ferramentas,	Defeitos nos componentes, não cumprimento dos planos diários de produção por falta de matéria-prima ou componentes, ou por ausência de sincronismo entre unidades funcionais,
--	---	---

	dificuldade no estabelecimento da relação causa (do problema) – efeito (na peça)	produção de um número muito diversificado de modelos, dificuldade de equilibragem dos postos de trabalho, absentismo selvagem e por doença, rotação e desmotivação
b) Actuação face às perturbações-chave		
b.1) Tipo de actuação	Acções de diagnóstico, de comunicação da perturbação-chave, participação partilhada na resolução da perturbação-chave	Acções de diagnóstico e rejeição de componentes com defeito, acções de comunicação da perturbação-chave
b.2) Sujeitos envolvidos na resolução	Responsável directo ou de turno, técnicos especializados afectos à operação unitária pertencentes a serviços de apoio ou funcionais internos (afinador, ferramenteiro, controlador de área) e externos (mecânico, electricista, técnico de ferramentaria, etc.), trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante (fornecedoras), trabalhador	Responsável directo ou de turno, trabalhadores pertencentes a unidades funcionais a montante (fornecedores), trabalhador
c) Consequências das perturbações-chave		
c.1) Sobre o produto do trabalho	Quebra de produção, quebra de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação/retrabalho, rejeição das peças e constituição de sucata	Quebras de produção, quebras de qualidade do produto, encaminhamento do produto para recuperação ou recuperação do mesmo, rejeição de componentes e constituição de sucata, excesso ou falta de <i>stocks</i> (alteração constante de planos de produção)
c.2) Sobre os trabalhadores	Existência de sanções positivas ou negativas simbólicas	Ausência de sanções, alterações de afectação dos trabalhadores aos postos de trabalho
d) Localização das perturbações-chave na cadeia operatória	Afectam as actividades principais	Afectam as actividades principais

## II. EIXO SUJEITO

a) Presença do trabalhador face à actividade de trabalho	Presença permanente	Presença permanente
b) Áreas de exercício da autonomia	Tomada de decisão face à alteração de alguns procedimentos, alguma responsabilidade face a erros/defeitos dos subprodutos intermédios e finais, equipamento (máquinas, ferramentas e EIM) e à resolução de perturbações-chave	Tomada de decisão face à rejeição de ferramentas e componentes <b>Actividade de verificação:</b> tomada de decisões face à rejeição de produtos finais
c) Controlo sobre o trabalho		
c.1) Controlo exercido sobre o trabalhador	Controlo moderado	Controlo intenso
c.2) Tipo de controlo exercido sobre o trabalho	Autocontrolo [heterocontrolo]	Heterocontrolo [autocontrolo]
c.3) Momento de exercício do controlo	Autocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória, sobre o resultado final  [Heterocontrolo: no decurso da cadeia operatória e resultado final]	Heterocontrolo: no início e no decurso da cadeia operatória, sobre o resultado final  [Autocontrolo: no decurso da cadeia operatória do domínio de tarefas]
c.4) Enfoques de exercício do controlo	Máquinas e ferramentas, subproduto final, procedimentos, normas e regras, perturbações-chave	Ferramentas e subproduto intermédio



d) Retro-informação acerca do trabalho	A execução do trabalho proporciona um conhecimento sobre os resultados atingidos. Conhecimento dos resultados por relatórios informativos diversos	Conhecimento dos resultados por outrem e por canais formais de circulação e troca de informação: informação imediata por via de painéis electrónicos de controlo do desempenho. Informação não imediata por relatórios informativos diversos
e) Conhecimento da finalidade do trabalho	Conhece de forma precisa; tem uma ideia vaga	Conhece de forma precisa; tem uma ideia vaga
f) Requisitos necessários à actividade f.1) Educação escolar f.2) Formação profissional f.2.1) Inicial  f.2.2) Contínua f.3) Tempo de aprendizagem mínimo estimado na ausência de formação profissional f.4) Experiência profissional	6ºano [4º ano] – 12º ano  Em sala de aula: 160 horas No posto de trabalho: 72 horas Em sala de aula: 40 horas Formação no posto de trabalho ≈ 24 horas  Iniciante (aprendiz) ou titular (experiente)	6ºano [4º ano]  Em sala de aula: 8 horas No posto de trabalho: 72 horas  Formação no posto de trabalho ≈ 24 horas  Iniciante (aprendiz) <b>Actividades de verificação:</b> titular (experiente)
g) Categoria profissional	Operador de máquinas e servente metalúrgico	Montador de peças e servente metalúrgico
h) Sexo	Feminino	Feminino
i) Amplitude etária	Entre os 17 e os 54 anos de idade	Entre os 18 e os 45 anos de idade

### III. EIXO RELACIONAL

a) Relações entre colegas	Esporádicas ou ocasionais	Regulares
b) Relações funcionais	Estabelecidas com os colegas e técnicos especializados afectos à operação unitária pertencentes a serviços de apoio ou funcionais internos (afinador e ferramenteiro)	Estabelecidas com colegas
c) Relações hierárquicas	Estabelecidas com os responsáveis directos e de turno	Estabelecidas com os responsáveis directos e de turnos
d) Tipos de supervisão d.1) Estilos de supervisão  d.2) Modalidades de exercício da supervisão	Supervisão orientada para o trabalho e para o trabalhador  Exercido por via do acompanhamento no desenvolvimento do trabalho	Supervisão orientada para o trabalho  Exercido directamente sobre o trabalhador e por via do acompanhamento no desenvolvimento do trabalho
e) Modalidades de expressão utilizadas	Conceptual, retórica, figurativa e operativa	Operativa e retórica
f) Conteúdos da informação base da actividade f.1) Informação recebida f.1.1) Conteúdos da informação recebida	Programa diário de trabalho, planos de ferramentas, plano de trabalho, ficha técnica do equipamento, plano de lubrificação, desenhos e carta de controlo	Instruções de trabalho, carta de controlo, programa diário de trabalho, alertas/avisos em relação a operações de montagem final específicas ou a acções correctivas preventivas. <b>Actividades de verificação*:</b> lista de operadores qualificados para a função, listagem de sintomas de disfuncionamentos, registo diário de testes ao EIM usado para a realização

f.1.2) Grau de precisão da informação recebida f.2) Informação transmitida f.2.1) Conteúdos da informação transmitida	Informação precisa e indicativa  Folha de registo do controlo da peça (por hora e respectivas observações), folha de produção com quantidade de peças produzidas e sua qualidade (número de peças para recuperação e para sucata), informação sobre defeitos ou conformidades, causas de tempos improdutivos, notificação de ferramentas danificadas e respectivas causas, registo de requisição de nova ferramentas	da tarefa crítica  Informação precisa  Informação de controlo do trabalho realizado (número de paragens e causas, total de componentes, subprodutos, produtos para recuperação e sucata e respectivas causas, tempos mortos e respectivas causas); informação sobre defeitos ou conformidades; folha de produção (quantidades produzidas e respectiva qualidade) <b>Actividades de verificação<sup>a</sup>:</b> registo da conformidade do EIM de controlo, registo das características críticas do produto de acordo com as especificações da carta de controlo
f.2.2) Grau de precisão da informação transmitida	Informação precisa e indicativa	Informação precisa
g) Modalidades de actuação face à informação	Utilização imediata da informação, interpretação reflexiva, registo, produção e transmissão da informação	Utilização imediata e registo da informação
h) Modo de transmissão da informação	Informação codificada (por via de quadros, gráficos, nomenclaturas e cotas) e informação directa (percepção imediata e directa)	Informação directa (percepção imediata e directa) <b>Actividades de verificação<sup>a</sup>:</b> informação codificada (por via de quadros, nomenclaturas e cotas)
i) Terminologia da actividade	Maquinar, mandrilar, adiantar, calibrar, controlar, caçoneto, chave, afinar	Gabarito, parafuso, alavanca, válvula, vedante, perno, ignição, aperto, cravar, limalha, dar massa, soprar

#### IV. EIXO CONDIÇÕES MATERIAIS DE EXERCÍCIO DO TRABALHO

a) Postura	De pé	Sentado (pré-montagem) e em pé (montagem final)
b) Equipamento de protecção	Luvras, vestuário e calçado de protecção, auriculares, dispositivos de segurança no equipamento	Luvras, vestuário e calçado de protecção
c) Meio físico de trabalho	Ruído elevado, boa iluminação artificial, elevadas temperaturas no Verão e moderadas no Inverno. Algumas vibrações, espaço muito limpo, instalações em excelente estado de conservação, pintura em estado óptimo	Ruído baixo, boa iluminação artificial, algumas vibrações, temperatura moderada no Inverno e quente no Verão, espaço limpo, instalações em excelente estado de conservação, pintura em estado óptimo
d) Espaço de desenvolvimento das interações	Dificuldade de interacção no espaço de trabalho	Relativa facilidade em interagir no espaço de trabalho
e) Organização do tempo de trabalho	Horário normal e em turnos fixos ou rotativos	Horário normal e em turnos fixos
f) Acidentes de trabalho	Pouco frequentes	
g) Doenças profissionais	Dermatites por eczema de contacto, tendinites, epicondilites	Epicondilites e tendinites

<sup>a</sup> Identificados pelos responsáveis directos das diferentes unidades funcionais.

### 3. GESTÃO DAS PESSOAS

#### 3.1. ORIENTAÇÃO IMEDIATISTA E ADAPTATIVA DA GESTÃO DAS PESSOAS

A função de pessoal da LUME é enformada pela concepção de “gestão de pessoal”<sup>55</sup>. É uma função equiparada a outras funções de gestão, ainda que sem qualquer intervenção ao nível estratégico, isto é, as decisões são tomadas a outros níveis e a função de pessoal apenas tem de responder com medidas adaptadas.

O departamento integra 19 trabalhadores, repartidos entre funções administrativas – onde se integram 9 (47,4%) trabalhadores devido ao forte pendor administrativo apresentado pela função – e gestionárias, os serviços médicos, a higiene e segurança e o ambiente. As áreas da formação e de recrutamento e desenvolvimento dos RH integram, comparativamente, menos trabalhadores – respectivamente 4 (21%) indivíduos –, o que demonstra a menor importância atribuída às funções orientadas para uma gestão estratégica e desenvolvimentista dos RH,<sup>56</sup> a que corresponde igualmente o recurso à subcontratação de serviços nestas áreas.

A organização da função de pessoal é demonstrativa de uma visão generalista da função pessoal (Des Hors, 1988, p. 52) em que se usam as técnicas de gestão de acordo com os objectivos de produtividade. Subjacente a esta actuação está uma noção ambivalente dos RH, encarados ora como um custo ora como um recurso, procurando-se promover uma certa integração entre objectivos económicos e sociais, sendo, no entanto, os primeiros determinantes dos segundos. A fraca interdependência entre o departamento e as unidades funcionais, visível em alguns domínios de actuação, é ilustrativa desta antiguidade. A título ilustrativo, veja-se o PDCA do departamento relativo ao absentismo e correspondentes acções desencadeadas com o objectivo anual de redução do absentismo em 0,95%. Definiram-se as seguintes acções: aumentos salariais anuais superiores para determinado tipo de trabalhadores; realização de entrevistas após o período de doença; acompanhamento das ausências injustificadas; avaliação das causas de insatisfação e de desmotivação por intermédio de um questionário concebido pelo grupo multinacional e devidamente adaptado à empresa portuguesa. Estas acções, da total responsabilidade do departamento de RH, assumem um pendor administrativo e são desconhecidas dos responsáveis directos, que não participaram nem na sua concepção nem implantação. Se, por um lado, do ponto de vista teórico, estas

---

<sup>55</sup> V. Parente e Brandão (1998, p. 23-29).

<sup>56</sup> V. Parente (1995, p. 91-93).

acções podem ser perspectivadas com base em deliberações regulamentares e, por isso, avaliadas através de um sistema de controlo do desempenho puramente quantitativo, por outro, é sobejamente conhecida a ineficácia de acções meramente administrativas em domínios subjectivos como são as predisposições ou atitudes para o absentismo. Estas acções constituem elementos de diagnóstico para a definição de práticas futuras. Finalmente, estas acções parecem desenquadradas dos objectivos do departamento de RH – apoio e aconselhamento aos responsáveis dos departamentos nas actividades de gestão corrente dos seus trabalhadores (nota da organização) – bem como ignoram o papel do conteúdo do desempenho laboral quotidiano nas razões associadas ao absentismo. Este tipo de práticas questiona a própria orientação da política de RH para a optimização das capacidades de liderança das chefias, por forma a conseguir uma acção participativa de todas as pessoas, como factor de motivação e melhoria contínua (nota da organização).

Salienta-se ainda uma forte dependência do departamento de RH em relação à estratégia do grupo multinacional, que se manifesta quer no domínio dos instrumentos técnicos de gestão, concebidos para o grupo e adoptados internamente, como é o caso da avaliação do desempenho e do potencial ou do inquérito ao absentismo, quer no domínio das orientações das políticas de gestão dos RH, nomeadamente a nível remuneratório, que aprofundaremos adiante.

### **3.2. A ESTRUTURA DO EMPREGO: O CRESCIMENTO DO EFECTIVO FEMININO E DAS QUALIFICAÇÕES FORMAIS**

A estrutura do emprego na LUME, sintetizada no quadro seguinte, é analisada, em dois triénios, numa perspectiva diacrónica. O primeiro, que integra os anos de 1988, 1989 e 1990, é referenciado pela aquisição da LUME pelo grupo multinacional, constituindo o marco da internacionalização. O segundo abrange os anos de 1998, 1999 e 2000 e caracteriza a estrutura do emprego da LUME no momento actual, ou seja, representa a informação mais actualizada disponível à data da realização do estudo empírico<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> A abordagem da gestão dos RH, que se desenvolve nos pontos seguintes, foi apoiada em todas as suas vertentes pela análise dos balanços sociais para os triénios de referência. V. no anexo 5.S. Fórmulas de cálculo dos indicadores de gestão dos RH.

Quadro 6.12  
Estrutura do emprego<sup>a</sup>

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Evolução do efectivo<sup>b</sup> (%)</b>	-	-	-	24,4	9,6	12,2
<b>Taxa de emprego masculina (%)</b>	94,6	83,5	68,4	59,5	58,0	55,9
<b>Taxa de emprego feminina (%)</b>	5,4	16,5	31,6	40,5	42,0	44,1
<b>Taxa de emprego por grupos etários<sup>c</sup> (%)</b>						
18 anos e menos	20,3	19,9	11,9			
16-17 anos				0,2	0,3	0,3
19-25 anos	36,1	38,8	39,6			
18-24 anos				29,1	28,1	26,9
26-30 anos	14,9	16,5	19,1			
25-29 anos				22,7	23,5	24,5
31-35 anos	7,9	11,0	11,7			
30-34 anos				19,6	19,5	18,8
36-45 anos	13,9	8,9	13,1			
35-39 anos				12,7	12,0	12,4
40-44 anos				7,0	8,0	8,3
46-55 anos	4,0	2,6	3,4			
45-49 anos				5,2	4,9	4,9
50-54 anos				1,9	2,2	2,4
56-60 anos	2,0	1,6	0,8			
55-59 anos				0,8	0,7	0,8
61-65 anos	0,5	0,3	0,2			
60-61 anos				0,2	0,2	0,3
62-64 anos				0,3	0,3	0,3
66 e mais anos	0,5	0,3	0,2			
65 e mais anos				0,2	0,2	0,3
Taxa de emprego de jovens (até aos 24 anos) (%)	56,4	58,8	51,5	29,3	28,4	27,2
Nível etário mediano <sup>d</sup>	24	-	-	29	29	29
Nível etário médio	27	26	27	30	30	30
<b>Taxa de emprego por níveis de escolaridade (%)</b>						
Taxa de inabilitação escolar	21,8	26,8	30,4	14,7	13,5	12,4
Taxa de escolaridade ao nível do 2º ciclo	48,5	45,9	43,3	33,8	34,7	35,7
Taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo	18,3	17,8	15,3	21,0	21,3	22,7
Taxa de escolaridade secundária	7,9	5,8	6,0	21,7	22,3	20,8
Taxa de escolaridade média e superior	3,5	3,7	5,0	8,8	8,1	8,4
<b>Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)</b>						
Dirigentes, quadros superiores e médios	5,9	5,2	6,4	8,0	7,1	10,7
Quadros intermédios	3,5	2,1	3,0	1,5	4,3	4,0
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	31,2	22,0	21,5	26,0	22,6	24,1
Trabalhadores semi-qualificados e não-qualificados	38,1	53,3	55,7	64,3	65,7	61,2
Praticantes e aprendizes	21,3	17,3	13,5	0,2	0,2	-

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de emprego por níveis de antiguidade<sup>e</sup> (%)</b>						
2 anos e menos	49,0	70,1	73,2			
Até 1 ano				23,4	18,1	22,6
1-2 anos				14,0	16,9	11,1
3-5 anos	24,3	12,6	11,3			
Mais de 2 a 5 anos				8,5	14,8	21,4
6-10 anos	25,7	16,0	11,9			
Mais de 5 a 10 anos				40,7	30,7	18,5
11-15 anos	1,0	1,3	3,6			
Mais de 10 a 15 anos				8,0	13,8	20,0
Mais de 15 anos				5,4	5,7	6,5

<sup>a</sup> A análise do quadro deve ser acompanhada da leitura do texto que se segue.

<sup>b</sup> Não foi possível calcular este indicador para os balanços sociais do primeiro triénio uma vez que não se dispõe de informação relativa ao número de trabalhadores ao serviço na empresa em Janeiro dos respectivos anos.

<sup>c</sup> Os balanços sociais referentes ao primeiro e segundo triénios apresentam uma organização da informação em diferentes grupos etários. Procurou-se encontrar a equiparação mais fidedigna entre as duas tipificações de escalões etários.

<sup>d</sup> Para os anos de 1989 e 1990, não foi possível calcular este indicador por ausência de valor numérico do limite inferior da classe mediana.

<sup>e</sup> Os balanços sociais referentes ao primeiro e segundo triénios apresentam uma organização da informação em diferentes escalões de antiguidade. Procurou-se encontrar a equiparação mais fidedigna entre as duas tipificações de escalões de antiguidade.

A observação do quadro 6.12. mostra uma evolução positiva do efectivo da LUME, resultante do processo de crescimento intenso que a empresa tem vivenciado. Este foi particularmente significativo em 1998 em que o seu efectivo cresce cerca de 24%. Em 2000, a evolução do efectivo da empresa foi menos acentuada, mas continua a apresentar uma variação positiva. Em 10 anos, mais concretamente no período que decorre entre o final do primeiro e do segundo triénio, o efectivo médio passa de 281 trabalhadores para 1108, quase quadruplicando.

Estes dois triénios são igualmente marcados por uma alteração do género na política de contratação da empresa. De um efectivo eminentemente masculino nos anos de 1988 e 1989, os anos 90 marcaram a ascensão da taxa de emprego feminina que, entre 1998 e 2000, passa a representar mais de 40% do total do emprego. O privilégio de recrutamento do género feminino está associado a uma estratégia de redução de custos salariais imposta pelo grupo multinacional e, portanto, a uma discriminação negativa da remuneração das mulheres.

O ciclo de vida da empresa é, como já referido, acompanhado pela formação de uma geração de trabalhadores, patente na distribuição do efectivo por grupos etários. De 1988 a 1990, mais de 50% do efectivo total tinha 25 ou menos anos de idade, o que se traduzia numa população extremamente jovem. Esta percentagem não atinge os 30% no triénio seguinte, o que revela uma alteração no sentido do envelhecimento da população. De facto, a taxa de emprego de jovens vem diminuindo, sobretudo a partir de 1990, passando de valores na ordem dos 50-60%, para cerca de 27% em 2000. Todavia, a análise do nível etário mediano que aumenta, entre os dois triénios, 5 anos, aponta genericamente para a manutenção de uma

população assalariada jovem. Esta estratégia de juvenilização da mão-de-obra está associada à política salarial da LUME, como explica o director de RH:

*Sempre apostamos na população jovem, ou seja, nós temos um tecto inicial de entrada que é baixo; caso a pessoa aceite, entra. Isto originou que hoje em dia tenhamos uma população bastante jovem por força disso, porque vem directamente da escola: para eles a remuneração é razoável, para o chefe de família não, já é complicado.*

A qualificação formal dos trabalhadores da LUME revela uma melhoria acentuada no que se refere quer aos níveis de escolaridade, quer à estrutura dos níveis de qualificação (ENQ) entre o período em análise.

No que se refere aos primeiros, apesar da taxa de inabilitação escolar ter manifestado uma tendência de subida no primeiro triénio, decresce, a partir de 1998, para metade, o que reflecte o aumento da escolaridade obrigatória em Portugal. É também esta explicação que preside à diminuição da taxa de habilitação escolar ao nível do 2º ciclo e ao aumento da taxa de escolaridade ao nível do 3º ciclo. A alteração mais significativa consubstancia-se no crescimento dos trabalhadores com habilitações ao nível do ensino secundário. No primeiro triénio, estes trabalhadores representavam um efectivo de apenas um dígito, passando a representar no segundo um efectivo de dois dígitos. A taxa de escolaridade média e superior manifestava igualmente um aumento sistemático, ainda que quantitativamente menos significativo, ao quase triplicar. Esta melhoria dos níveis de escolaridade, sobretudo dos níveis mais elevados, resulta de uma prática deliberada da LUME em reforçar os diplomas escolares dos seus trabalhadores, particularmente dos quadros. Foi neste âmbito que surgiu o processo de mudança dos responsáveis directos, já analisado. Sublinhe-se, contudo, que continuam a prevalecer os trabalhadores com escolaridade ao nível do 2º ciclo.

A análise do emprego segundo a ENQ segue uma tendência idêntica. Esta é particularmente visível no que se refere à duplicação, entre os dois triénios, da taxa de emprego dos dirigentes, quadros superiores e médios. O emprego dos quadros intermédios apresenta, na generalidade, também uma evolução positiva, ainda que menos notória e com algumas oscilações. Contudo, e apesar destas tendências positivas, são os trabalhadores semi-qualificados e não-qualificados que predominam na estrutura do emprego, alargando-se este estatuto a mais de metade dos trabalhadores a partir de 1989. A propensão para a desqualificação é igualmente patente pelas oscilações verificadas entre os trabalhadores altamente qualificados e qualificados que decrescem, desde 1988, da casa dos 30% para os 20%, para nunca mais ultrapassarem os 26%, variação negativa esta que coincide com o momento de aquisição da LUME pelo grupo multinacional.

Deste modo, o fosso *qualificacional* entre uma maioria de trabalhadores pouco ou nada qualificados e uma minoria de trabalhadores extremamente qualificados acentua-se entre os dois triénios em análise. A taxa de emprego de praticantes e aprendizes diminui drasticamente ao longo do tempo, o que resulta do processo de amadurecimento da empresa, bem como do recurso a outras categorias profissionais de acesso à LUME, particularmente das referentes a profissionais não qualificados.

A trajectória de vida da empresa espelha-se na análise das taxas de emprego por níveis de antiguidade, em que se constata uma tendência geral de diminuição dos trabalhadores com 2 ou menos anos de permanência na LUME, e um aumento dos que apresentam integrações mais antigas (de 10 ou mais anos). Todavia, as taxas de emprego de trabalhadores com níveis de antiguidade até 1 ano assumem valores na ordem dos 20% no último triénio, o que é indiciador de elevadas taxas de rotatividade. Trata-se pois de uma estrutura de emprego reveladora de uma óptica imediatista de gestão dos RH<sup>58</sup>, assente numa utilização meramente economicista destes.

### **3.3. As políticas e as práticas de “gestão de pessoal”**

A análise que propomos neste ponto acerca das políticas e práticas que sustentam a concepção de “gestão de pessoal” na LUME restringe-se ao núcleo operacional. Porém, é imprescindível tratá-las inseridas no contexto mais amplo das políticas de RH e do seu lugar na empresa. As áreas de actuação da gestão dos RH são partilhadas entre os responsáveis directos e o departamento de RH, o que conduz a um tipo de abordagem em que os princípios e as directivas de carácter geral e englobante, emanadas no âmbito das políticas de gestão dos RH do respectivo departamento, se articulam com as actuações micro levadas a cabo no seio de cada unidade funcional pelos respectivos responsáveis directos. Assim, as actuações de que é alvo o núcleo operacional resultam quer, directamente, das decisões e das práticas do departamento de RH, quer da sua apropriação e implementação por intermédio dos modelos de gestão directa, liderados pelos responsáveis directos<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 90-91)

<sup>59</sup> A análise proposta nos subpontos seguintes releva do tratamento da informação proveniente de várias fontes empíricas: análise documental, entrevistas aos diferentes interlocutores integrados no departamento de RH, observação do funcionamento das unidades funcionais; conversas com os responsáveis directos e de turno e assessores de responsáveis das unidades funcionais; inquérito aos responsáveis directos sobre os modelos de gestão. As informações quantitativas utilizadas resultam da análise dos balanços sociais para os dois triénios já



### 3.3.1. GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE

Decorrente do crescimento das actividades da LUME, bem como da elevada taxa de rotatividade<sup>60</sup>, de absentismo<sup>61</sup> e da necessidade de mão-de-obra suplente<sup>62</sup>, o recrutamento no núcleo operacional exige o recurso simultâneo aos mercados externo e interno de trabalho.

A prática mais corrente da LUME é recrutar no mercado externo de trabalho. As necessidades de RH para o núcleo operacional são de tal modo intensas, que é frequente darem entrada no departamento de RH “pedidos de admissão” da parte dos responsáveis directos de 5, 8 ou 10 trabalhadores, no mesmo dia em que se acaba de proceder à contratação de 15 ou 20 trabalhadores. Significa que a mobilização interna nem sempre é totalmente potenciada por razões que se prendem com a escassez de mão-de-obra disponível internamente e com a necessidade de rapidez na ocupação dos postos. No caso da unidade funcional da maquinaria nem sempre se proporciona aos trabalhadores oportunidades de mobilidade interna, sobretudo se se tratam de sujeitos que desempenham correcta e eficazmente as suas funções, não existindo garantias de uma adaptação bem sucedida ao posto para que se está a recrutar. Nas unidades de montagem, a opção pelo mercado externo explica-se pelo fraco nível de diferenciação dos postos de trabalho, que se concretiza em desempenhos semelhantes e inviabilizam que a mobilidade interna entre postos de trabalho se configure como uma via promocional interessante para os trabalhadores ou uma via útil para a unidade funcional.

As pressões para o recrutamento e selecção são enormes, o que provoca uma inadequação entre as características e qualidades expressas nos “pedidos de admissão” por parte dos responsáveis directos e a capacidade de resposta do departamento de RH em recrutar trabalhadores detentores dos perfis exigidos. Esta dificuldade manifesta-se mesmo face a critérios de recrutamento genéricos, caracterizados, designadamente, pela necessidade, unanimemente definida pelos responsáveis directos, de competências relacionais (em

---

referidos.

<sup>60</sup> Segundo informações do departamento de RH, a rotatividade do núcleo operacional, no ano de 2001, rondava em média os 12,5 trabalhadores mensais. A taxa de saídas, apesar de decrescer entre o primeiro e o segundo triénios, apresenta na actualidade uma tendência para o crescimento. Cf. quadro 6.15.

<sup>61</sup> A taxa de absentismo oscila entre os 5% e os 7% nos dois triénios em análise. Cf. quadro 6.15.

<sup>62</sup> Para minorar os efeitos do absentismo selvagem e do absentismo motivado por baixa médica, uma das unidades funcionais contava com 16 trabalhadores para um total de 10 postos de trabalho, o que representa um acréscimo de 60% de mão-de-obra suplementar em relação ao número de trabalhadores estritamente necessário.

detrimento da formação profissional, da experiência profissional e das competências técnicas). Para além destas, nas unidades funcionais de montagem é requisito suficiente de contratação saber ler e ter uma noção do trabalho em linha (nota da organização); na unidade de maquinação é determinante a detenção de um diploma escolar ao nível do 12º ano, o que significa que, como se verá adiante<sup>63</sup>, os actuais trabalhadores se encontram em situação de subescolarização. Esta característica é, aliás, apontada pelo responsável directo como a principal carência apresentada pelos RH da sua unidade.

O departamento de RH tem dificuldade em encontrar os perfis profissionais solicitados, sendo considerado longo, pelos responsáveis directos, o tempo que medeia entre os “pedidos de admissão” e a chegada dos trabalhadores aos postos de trabalho. A propósito refere o responsável directo da unidade de maquinação,

*entregam-me pessoas que nem sequer escrever sabem, e na parte comportamental [...] tenho recebido pessoas que chegaram e a determinada hora largam o local de trabalho, saem da fábrica e não dizem nada a ninguém,*

o que demonstra atitudes de desafeição e fuga ao trabalho industrial por parte de trabalhadores recém-recrutados. No mercado local de trabalho existia uma grande oferta de emprego, nomeadamente no sector dos serviços e, particularmente, nas grandes superfícies; apesar das condições de trabalho não serem mais favoráveis, nem a diferenciação salarial ser notável, os sujeitos acedem a um estatuto simbólico e a redes de relações interpessoais mais ricas, ao contrário do que se passa na LUME que

*há alguns anos atrás era uma das empresas que pagava melhores ordenados, agora não ... por isso as pessoas facilmente arranjam empregos melhores e deixam a fábrica (responsável directo da unidade de pré-montagem).*

Para obviar às dificuldades de recrutamento dos perfis profissionais desejáveis, o departamento de RH procura constituir uma reserva de mão-de-obra a partir de uma bolsa de recrutamento que resulta da inscrição espontânea dos candidatos na empresa, bem como de campanhas de divulgação locais (anúncios na rádio e jornais). A LUME é uma empresa reconhecida no meio local que *equipa as pessoas em termos de roupa e calçado* (responsável directo da unidade de maquinação) e os jovens procuram-na numa perspectiva de transição para o mercado de emprego, nomeadamente enquanto emprego de espera ou para obterem uma ocupação em períodos de pausa escolar. A bolsa de recrutamento interna é utilizada pelas duas agências de trabalho temporário com que a LUME trabalha, para a subcontratação de mão-de-obra.

---

<sup>63</sup> Cf. ponto 5.5. deste capítulo.

A utilização do mercado externo para vincular os trabalhadores a contratos de trabalho temporário é a prática mais corrente da LUME para a ocupação de postos em ambos os domínios de tarefas em análise. Refere o director de RH que

*O trabalho temporário foi também uma estratégia devido a um crescimento desmesurado. Eu tinha tido uma experiência muito má em 1992; foi na altura em que houve a abertura dos mercados de Leste e expectativas enormes de crescimento. Nós começámos a dimensionarmo-nos para o crescimento, porque também tínhamos informação de que ia haver um crescimento das encomendas, (...) e passámos de 500 pessoas para cerca de 750 pessoas na altura. Mal eu estava a acabar o processo de recrutamento, e estávamos já com as pessoas recém-admitidas, tivemos que redefinir as capacidades da produção (...). Não houve nenhum aumento e eu tive que mandar 150 pessoas para casa, durante um ano, pagas porque não as podia mandar embora. Portanto, quando surge uma fase de crescimento muito parecida, eu tenho de me acantelar portanto (...) admiti com contrato temporário (...) porque já estava a usar o contrato de trabalho temporário para situações de substituição (...).*

Os candidatos são recrutados pela LUME. Finalizado o processo de selecção, a LUME contacta com as empresas de trabalho temporário, indicando-lhes os trabalhadores que pretende contratar, sendo estas que tratam dos procedimentos contratuais legais. Esta actuação da LUME face aos trabalhadores, em benefício da possibilidade de os contratar temporariamente, pode gorar as expectativas de alguns deles que se vêem arredados, pelo menos nesta fase, da integração na empresa. Noutras situações são as empresas de trabalho temporário que propõem os trabalhadores à LUME. Porém, manifestam uma capacidade de resposta insuficiente face à elevada procura de RH da LUME.

A presença de trabalhadores temporários é hoje um traço predominante da política de emprego da LUME. É uma prática aceite pelos responsáveis directos das unidades funcionais em análise, que a consideram como uma forma inevitável da empresa diminuir os seus custos, fazendo face às oscilações de produção. Apenas a responsável directa pela unidade de montagem final a elege como alvo de preocupação, decorrente dos conflitos criados pelo diferente tratamento remuneratório entre trabalhadores temporários e os restantes. Com efeito, trata-se de uma prática frequentemente mal acolhida pelos trabalhadores efectivos, particularmente por parte das trabalhadoras mais velhas da unidade funcional da pré-montagem detentoras, como oportunamente se analisará, de trajectórias profissionais ascensionais retardadas <sup>64</sup>. Estas auto-rotulam-se, por oposição àqueles, como “os trabalhadores da LUME” e sentem-se prejudicadas com esta política porque

*eles ganham mais que nós, mesmo em termos do ordenado, para além de receberem todos os meses uma percentagem do subsídio de férias e de Natal. Depois ganham daqui e da outra empresa: no Natal recebem o*

---

<sup>64</sup> Cf. subponto 4.1 do capítulo 8.

*bacalbau na mesma e têm direito a tudo que nós temos e também recebem estas regalias da outra empresa. Ganham a dobrar* (assessora directa do responsável da unidade funcional da pré-montagem).

Este tipo de percepção imediatista face ao recurso ao trabalho temporário ignora as suas repercussões ao nível da instabilidade contratual, da qual resulta um atraso no processo de integração dos trabalhadores na empresa e o prolongamento da precariedade contratual dos trabalhadores operacionais.

Os contratos temporários têm uma duração variável (1, 3, 6 ou 12 meses) de acordo com as necessidades de mão-de-obra, dependentes das exigências produtivas e do período de paragem anual para férias, que pode, pela sua proximidade, não justificar a vinculação dos trabalhadores a contratos de trabalho a termo. Caso haja continuidade de trabalho, os trabalhadores transitam para um contrato anual a termo certo, renovável duas vezes consecutivas por igual período, findo o qual integram ou não o quadro de efectivos da LUME.

A análise do quadro 6.13 é indicadora de mudanças na política de acesso à empresa a partir da década de 1990. Se, no triénio da década de 80, os contratos a termo marcavam o vínculo jurídico contratual de acesso à LUME, apresentando uma tendência de crescimento, este vínculo contratual decresce, no triénio seguinte, cerca de 20 pontos percentuais, visto se excluïrem desta contabilização os trabalhadores que se iniciam na empresa na condição de trabalhadores temporários<sup>65</sup>, ou seja, segundo uma modalidade de externalização dos RH<sup>66</sup>. O que aparentemente parece ser uma evolução contratual favorável traduz uma externalização do emprego e, conseqüentemente, um acréscimo da precarização.

Veja-se igualmente a ausência, em 1999 e 2000, de praticantes e aprendizes contratados a termo e a elevada incidência deste vínculo nos trabalhadores não qualificados. Isto é, se no primeiro triénio, os contratos de trabalho a termo certo abrangiam praticantes e aprendizes e

---

<sup>65</sup> Saliente-se que a regulamentação legal do regime de trabalho temporário data de 1989, concretamente definido no decreto-lei n.º 358/89. *D.R. I Série. 239* (89.10.17). Repare-se no hiato entre as práticas de gestão dos RH das empresas e os instrumentos de análise estatística nacionais disponíveis para as estudar. Após mais de uma década sobre a regulamentação do regime de trabalho temporário, o balanço social continua a não contabilizar este tipo de regime contratual e o mesmo se verifica em relação a outras formas de contrato, tais como os contratos de formação.

<sup>66</sup> O n.º 5 do art.º 20 do decreto-lei n.º 358/89. *D.R. I Série. 239* (89.10.17) define que os trabalhadores temporários não sejam considerados para efeitos de balanço social e apenas sejam incluídos no mapa de quadro de pessoal da empresa de trabalho temporário.

também os trabalhadores não qualificados, no triénio seguinte, estes últimos mantêm o seu vínculo a termo, enquanto os primeiros são externalizados da empresa<sup>67</sup>.

Assim sendo, a precariedade contratual que aparenta ser mais elevada em 1989 e 1990, período em que 1/3 dos trabalhadores pertenciam ao quadro permanente da empresa (quadro 6.13), intensifica-se no último triénio, na medida em que a taxa de contratados a termo se deve adicionar entre 15 a 18% de trabalhadores contratados sob o regime de trabalho temporário<sup>68</sup>.

Quadro 6.13  
Vínculos contratuais

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de trabalhadores efectivos (%)</b>	54,0	33,9	31,4	59,7	55,6	55,1
<b>Taxa de trabalhadores contratados a termo (%)</b>	46,0	66,1	68,6	40,3	44,4	44,9
<b>Taxa de trabalhadores contratados a termo por nível de qualificação (%)</b>						
Quadros superiores	-	0,5	0,8	1,6	1,3	3,7
Quadros médios	1,0	0,5	0,8	0,1	0,2	0,6
Quadros intermédios	0,5	0,3	0,2	-	-	-
Profissionais altamente qualificados e qualificados	9,4	9,2	10,7	5,0	5,3	4,6
Profissionais semi-qualificados	2,0	3,7	2,2	0,3	0,1	8,7
Profissionais não qualificados	14,9	35,4	42,5	33,1	37,5	27,3
Praticantes/aprendizes	18,3	16,5	11,3	0,1	-	-

Outra forma de recrutamento no mercado externo de trabalho deriva da criação de bolsas de formação. Trata-se de recrutar sujeitos à procura de primeiro emprego, detentores da escolaridade básica ou secundária, para os integrar numa acção de formação designada de “iniciação profissional”, a qual abrange entre 15 a 18 trabalhadores em cada uma das suas múltiplas edições anuais. Com estes é celebrado um contrato de formação de dois meses e meio, período durante o qual recebem uma bolsa de formação. No primeiro mês frequentam a formação em sala de aula. No restante mês e meio são canalizados para a formação no posto de trabalho, cuja duração efectiva é de facto de 9 dias úteis, visto que só durante estes dias dispõem de acompanhamento formativo com um trabalhador titular ou experiente (como se abordará à frente), desempenhando no restante período as funções profissionais sem tutoria. Findo o contrato de formação é decidida, com base na avaliação contínua dos formandos, a integração ou não destes nos quadros de pessoal da empresa. A formação funciona então como instrumento de pré-selecção dos trabalhadores com o perfil profissional e pessoal desejável para a LUME. Em caso de integração, é celebrado com os trabalhadores um

<sup>67</sup> Os trabalhadores temporários integram a categoria profissional de “servente metalúrgico”.

<sup>68</sup> A média anual em 1998, 1999 e 2000 de contratados a termo é de 172 trabalhadores (nota da organização).

contrato de trabalho a termo certo com uma duração anual, frequentemente renovável duas vezes por igual período, vinculando-os à categoria profissional de “servente metalúrgico”.

Para além dos trabalhadores saídos desta bolsa de formação que, quase mensalmente, se integram na empresa, são constantemente recrutados trabalhadores temporários, para os quais, dada a urgência da sua admissão, os requisitos formativos são francamente inferiores, como se verá no ponto seguinte<sup>69</sup>.

A integração dos trabalhadores na empresa estava, no momento de observação, a ser alvo de atenção com a elaboração de um manual de acolhimento dirigido aos novos trabalhadores na tentativa de, explica a responsável pelo desenvolvimento dos RH,

*acompanhar todo esse processo de entrada da pessoa, depois ter uma entrevista passado um mês, ter outra passados três meses, de modo a efectuar um acompanhamento mais periódico e sistemático da [...] entrada,*

com objectivos de redução do absentismo e da rotação de mão-de-obra.

O recrutamento interno é igualmente uma prática comum, fundamentalmente quando se trata da ocupação de postos de trabalho que dão acesso a algum tipo de progressão. Alvo de divulgação nos espaços de lazer da LUME, quer na fase de abertura do concurso interno, quer na fase de apresentação dos resultados, o recrutamento interno constitui uma oportunidade de progressão frequente para trabalhadores que, integrados em actividades de trabalho do núcleo operacional, demonstram potencial para ascender a actividades mais qualificadas, nomeadamente no domínio da assessoria ao responsável directo ou no domínio administrativo, ainda que nestes ocupem os postos de trabalho de base da hierarquia. Porém, nem sempre o recrutamento interno assume este cariz formal, sendo utilizado, não raro, no interior das unidades funcionais pelos responsáveis directos, que apenas participam a mudança ao departamento de RH.

Em ambas as situações, é fundamental garantirem-se os requisitos para a ocupação do novo posto quer no domínio dos exames médicos, quer da formação de acolhimento no posto de trabalho. O departamento de RH garante o primeiro tipo de requisitos, enquanto a formação no posto de trabalho está sob alçada dos respectivos responsáveis directos e culmina com o preenchimento da matriz de qualificações que, sendo afixada no painel da unidade funcional, certifica as competências dos trabalhadores.

A inserção dos trabalhadores na matriz de qualificações atesta a sua capacidade para ocuparem os diferentes postos de trabalho no interior da unidade. Não tem qualquer intenção de avaliação de desempenho, nem de diagnóstico de acções de formação, mas tão só de

---

<sup>69</sup> Cf. subponto 3.3.2 deste capítulo.

certificar

*de acordo com os procedimentos de formação no posto de trabalho, – aquela de duas semanas – (...) a possibilidade de ocupação dos postos (...) isto inicia-se para um posto e depois depende da disponibilidade da pessoa, não é que seja ... uma coisa que esteja organizada mas, geralmente, a pessoa que está no posto mostra interesse sempre pelo posto seguinte (...). Ele próprio vai começando a fazer algumas tarefas, ao fim de algum tempo ele diz, eu já sei trabalhar aqui, eu até gostava de ter validade para trabalhar também nestes postos,*

refere um dos responsáveis pela formação do núcleo operacional<sup>70</sup>. Este procedimento de certificação interna de “competências para” a ocupação de postos de trabalho surge no âmbito do sistema de qualidade que define a necessidade de garantir que determinados postos de trabalho críticos ou de teste sejam ocupados por trabalhadores credenciados para, deste modo, se poderem aferir responsabilidades produtivas. Em cada um deste tipo de postos está afixada uma listagem com a identificação das pessoas que estão autorizadas a neles trabalharem.

Não se verifica, no entanto, qualquer relação entre a certificação para ocupar os postos de trabalho e as práticas de mobilidade interna. Na LUME não existe um plano próprio e estruturado de carreiras operárias<sup>71</sup>, prevalecendo o plano previsto em termos da CCT sectorial<sup>72</sup>, em que a progressão pelos diferentes escalões das categorias profissionais é, normalmente, realizada de forma automática, particularmente de acordo com critérios de antiguidade. A avaliação do desempenho anual que consiste numa conversa do trabalhador com o responsável directo<sup>73</sup> para se proceder ao balanço dos objectivos atingidos no ano anterior e se definirem, conjuntamente, os objectivos para o ano seguinte, nomeadamente em termos formativos, conjectura, de acordo com o resultado obtido, uma hipótese de ascensão mais rápida. Porém, as progressões não automáticas são raras, prevalecendo os trajectos contratuais pré-definidos. Na generalidade, a progressão na carreira é lenta<sup>74</sup> e os percursos são

<sup>70</sup> Saliente-se que este era o antigo responsável directo da unidade funcional de montagem final que, com a reestruturação da gestão directa, foi afastado e reconvertido para um projecto na área dos RH.

<sup>71</sup> Ao invés do que acontece para os quadros, onde existem perfis de desenvolvimento de carreiras.

<sup>72</sup> O CCT em vigência é o celebrado para o sector metalúrgico e metalomecânico entre a Federação Nacional do Metal (FENAME) e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins (SIMA) (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, 1998).

<sup>73</sup> Os critérios de avaliação são: eficiência, qualidade do trabalho realizado, capacidade de resistência, flexibilidade, iniciativa, capacidade de resolver problemas, visão global, capacidade para influenciar, disposição para aceitar responsabilidades e cooperação. Acrescente-se que para os quadros são acrescentados quatro *itens* de avaliação, a saber: delegação, trabalho em equipa, desenvolvimento pessoal e profissional, e motivação. Esta diferenciação é demonstrativa da despreocupação por parte da empresa com as dimensões relacionais e de realização pessoal para os trabalhadores do núcleo operacional.

<sup>74</sup> Pode demorar-se entre 8 anos e meio (no mínimo) e 10 anos a atingir-se o topo da categoria profissional. V.

fechados, desenvolvendo-se no seio de uma ocupação e de uma mesma unidade funcional. A taxa de promoções assume valores relativamente baixos (fundamentalmente quando confrontada com os valores constatados para a HAME)<sup>75</sup>, abrangendo no último triénio, particularmente, os trabalhadores semi-qualificados, bem como os altamente qualificados e qualificados (quadro 6.14).

Quadro 6.14  
Taxa de promoções

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de promoções (%)</b>	24,3	14,7	14,5	12,1	16,2	28,1
<b>Taxa de promoções por nível de qualificação (%)<sup>a</sup></b>						
Dirigentes e quadros superiores	-	-	-	3,6	-	4,1
Quadros médios	-	-	-	0,9	-	0,3
Quadros intermédios	-	-	-	0,9	17,7	0,9
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	-	-	-	35,7	15,9	22,5
Trabalhadores semi-qualificados	-	-	-	54,5	31,7	71,9
Trabalhadores não qualificados	-	-	-	2,7	33,5	0,3
Praticantes/aprendizes	-	-	-	1,8	1,2	-

<sup>a</sup> A ausência de informação relativa ao número de trabalhadores promovidos por níveis de qualificação impede o cálculo deste indicador para os balanços sociais do primeiro triénio.

Retomando a avaliação do desempenho, o primeiro objectivo da conversa entre trabalhador e responsável directo

não é avaliar o desempenho individual por si só, mas sim, confrontar no bom sentido chefias e subordinados, de forma a estabelecer um diálogo construtivo, identificando ineficiências, propondo melhorias, traçando objectivos, no fundo, melhorar continuamente. (...) Esta avaliação é, em princípio, independente de qualquer promoção; no entanto, se se verificar uma progressão acima da média (instrução de serviço),

o responsável directo pode propor ao director de RH uma promoção. Trata-se de uma medida que revela a consciência de que a empresa necessita de colaboradores com espírito de iniciativa e sentido de responsabilidade, que dêem ideias, façam sugestões de melhoria, e que procurem de forma activa desenvolverem-se pessoal e profissionalmente (instrução de serviço), ao mesmo tempo que ignora as expectativas sociopsicológicas dos trabalhadores que, ao responderem aos objectivos da empresa, aspiram à recompensa do seu esforço. O departamento de RH dá à informação

---

notas de rodapé 73 e 81 do ponto 4.1 no capítulo 8, onde se descrevem as categorias profissionais de progressão das carreiras profissionais dos trabalhadores integrados respectivamente nas categorias profissionais de “operadores de máquinas” e de “montadores de peças”.

<sup>75</sup> Cf. subponto 3.3.2 do capítulo 7.



recolhida um tratamento generalista de forma a diagnosticar grandes tendências, por exemplo, em termos de necessidades de formação, não procurando promover práticas que gratifiquem o desempenho laboral.

A conversa para a avaliação do desempenho, apesar de institucionalizada no seio da LUME, nem sempre é promovida pelo responsáveis directos, como se constata no caso da unidade de pré-montagem. Para combater esta atitude dos responsáveis, em determinado momento, por via das mensagens veiculadas no *software* de protecção dos écrans dos computadores, emite-se um aviso<sup>76</sup> em que se apela aos trabalhadores para tomarem a iniciativa de promover essa prática.

A resistência a este tipo de acções por parte do responsável da unidade de pré-montagem é um dos indicadores do modelo de gestão directa rígido que desenvolve ao liderar a sua unidade funcional, atitude que consideramos não ser facilmente ultrapassável por iniciativa dos trabalhadores. Ainda a propósito desta conversa, verifica-se que os restantes responsáveis directos em análise a utilizam, mas somente para avaliarem pontos fortes e fracos do desempenho dos trabalhadores, e não para efeitos de diagnóstico de necessidades de formação ou de recompensa do desempenho individual.

Deste modo,

*a mobilidade é feita conforme as necessidades da empresa e também muito em função da postura dos responsáveis (...) que podem conseguir criar, com o nosso acompanhamento, condições para a mobilidade mas dentro da mesma secção (...) porque com as matrizes de qualificações que regulam a ocupação dos postos de trabalho, o processo é muito rígido e, portanto, nós também não temos muita liberdade de pegar numa pessoa, tirar daqui e pô-la para ali. Quer dizer, eu tenho uma matriz de qualificações para cada secção, (...) e eu não posso tirar uma pessoa aqui e metê-la ali, porque ela ali não está habilitada a trabalhar, mesmo que seja uma área muito parecida, ou seja, este processo é demasiado rígido,*

conclui o director de RH, esclarecendo que estão a iniciar a implementação de um projecto designado de “policompetências” com objectivos vários, particularmente no domínio da flexibilização da ocupação dos postos de trabalho. Este é um projecto que se assume como um sistema integrado de gestão da formação. Para além de permitir fazer um diagnóstico de necessidades de formação e a sua avaliação de impacto, assuntos que serão retomados à frente, tem como objectivo promover a plurivalência dos trabalhadores. Todavia, não tem, até ao momento, prevista qualquer repercussão nas carreiras profissionais. Perspectiva-se apenas a emissão de “passaportes profissionais” que certificarão da possibilidade de ocupação de

---

<sup>76</sup> Pode ler-se o seguinte: Está em curso a entrevista anual de avaliação do desempenho e de desenvolvimento dos colaboradores. Se o teu director não toma a iniciativa, porque não tomas tu? (instrução de serviço).

postos de trabalho pertencentes à mesma família<sup>77</sup>, agora em várias unidades funcionais. Trata-se de um projecto que, se por um lado colide com as exigências funcionais da matriz de qualificações impostas pelo grupo multinacional, que impõe desempenhos laborais demasiado restritivos como mecanismo de controlo da qualidade dos desempenhos, por outro, revela, outrossim, uma visão meramente utilitarista e economicista dos RH, ao não associar quaisquer medidas de reconhecimento simbólico ou pecuniário ao exercício da “policompetência”.

O cumprimento da pluralidade pode constituir uma forte arma de resolução reactiva do absentismo, da rotatividade e da conseqüente necessidade de mão-de-obra de substituição, ao melhorar a capacidade de ocupação dos postos de trabalho e mesmo de resolução pro-activa, caso consiga promover, a partir da melhoria das competências, desempenhos laborais menos empobrecedores.

O absentismo e a rotatividade constituem, na opinião de todos os responsáveis directos, os dois grandes problemas que afectam o funcionamento das unidades funcionais que lideram. A leitura do quadro 6.15 dá conta destes dois fenómenos, cuja expressão tem desencadeado por parte do departamento de RH um conjunto de medidas no sentido de os combater.

Quadro 6.15

**Movimentos dos RH**

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de absentismo (%)</b>	5	5	7	4,8	6,0	6,6
<b>Taxa de saídas (%)</b>	23,3	21,3	20,3	6,8	12,5	15,8

As medidas de diagnóstico em curso constam de dois inquéritos que visam medir os valores privilegiados no trabalho e a satisfação dos trabalhadores: um comum a todo o grupo multinacional, outro de carácter nacional. Neste último incluem-se parâmetros relativos à escolha e tipo de acesso à empresa, o que demonstra alguma preocupação, por parte dos dirigentes, com os processos de entrada na empresa que tivemos oportunidade de explicar. As razões de saída da LUME são também alvo de inquirição, procurando-se inventariar os motivos e as fontes de insatisfação. Paralelamente, estuda-se quantitativamente o absentismo

*através de umas listagens informáticas que nos permitem definir os tipos de faltas, o número de faltas, se as faltas são remuneradas ou não, se são justificadas ou não, isto é, dizem tudo sobre as faltas. Isto é também uma ferramenta que utilizo com os chefes de secção, vou ter com eles às secções, apresento-lhes os resultados: identifico as pessoas, as faltas que deram e procuro que eles próprios me justifiquem aquelas faltas porque à partida eles sabem*

<sup>77</sup> Remete para o conceito de ETED, nomeadamente proposto por Mandon (1991).

*os motivos. Depois desta análise vou fazer um apanhado do porquê e só depois disto, vou falar com as pessoas. Este processo passa também pela afixação, em cada secção, de um ranking dos mais absentistas que também são os menos produtivos, mas ainda não o fizemos porque o método de apontar o dedo pode não ser o mais aconselhável para os absentistas selvagens.*

E continua

*porque para o outro temos soluções. Temos dois médicos, um de clínica geral e um outro de medicina no trabalho. As pessoas assim não precisam de faltar tanto ao trabalho (...) porque o médico de clínica geral está apto a passar o receituário, que é um dos motivos pelo qual as pessoas faltam ao emprego.*

Conclui-se que o diagnóstico e o combate aos movimentos absentistas e de saídas dos RH é um dos alvos da política de emprego e de mobilidade da LUME. Vejamos como é que as restantes vertentes da gestão dos RH se articulam com este objectivo prioritário, que afecta grandemente o desempenho empresarial.

### **3.3.2. GESTÃO DA FORMAÇÃO**

A formação é encarada como um importante factor para a prossecução dos objectivos da empresa, fazendo parte integrante da sua estratégia e do projecto futuro. A profissionalização desta área funcional data de 1996, momento a partir do qual se internalizam algumas funções que, desde 1990, eram garantidas por empresas externas. Estas mantêm-se a actuar apenas no domínio das candidaturas ao financiamento da formação, da preparação dos respectivos dossiers técnico-pedagógicos<sup>78</sup> e do seu funcionamento contabilístico, garantindo-se internamente as restantes tarefas inerentes a uma actividade formativa intensa, nomeadamente, o planeamento e a concepção da formação, o diagnóstico de necessidades, o contacto com as entidades formadoras e formadores, o apoio documental, a organização logística, a selecção de trabalhadores, entre outras. O quadro 6.16 demonstra exactamente esta apetência da LUME para a formação a partir dos últimos anos da década de 90<sup>79</sup>, em contraste

---

<sup>78</sup> Nestes, por cada acção de formação co-financiada consta informação relativa aos seguintes aspectos: conteúdos programáticos (módulos, horas por temas, objectivos, etc.); cronograma semanal; nomes das pessoas inscritas e das que finalizam a acção; assiduidade e número de horas de formação frequentadas por dia e mês; *curriculum vitae* dos formadores; identificação dos formandos (nome, morada, idade, sexo e escolaridade); folha de presenças, por sessão e módulo; sumário por sessão; avaliação do formando (avaliação da formação e do formador); avaliação do formando (avaliação sumativa; avaliação qualitativa em que se avalia o interesse, a capacidade de aprendizagem, a pontualidade, a emotividade e a sociabilidade do formando); certificado de participação com conteúdo do curso discriminado; manuais utilizados.

<sup>79</sup> As elevadas percentagens verificadas nas taxas de participação em acções de formação resultam da dupla

com o que se passava no triénio anterior, em que a taxa de participação em acções de formação é muito menor e se limita à formação externa, modalidade que, no último triénio, quase desaparece em benefício da formação interna (quadro 6.16). De facto, a incidência da formação atinge o seu valor mais elevado em 1998, com 51,67 horas de formação por trabalhador, diminuindo nos anos seguintes para cerca de metade de horas, ainda que nitidamente distanciada das ínfimas horas de formação per capita do primeiro triénio (quadro 6.16). Da mesma forma, se durante este triénio o grande alvo da formação eram os quadros (dirigentes, superiores, médios e intermédios), no triénio seguinte regista-se um alargamento da actividade formativa a todos os trabalhadores, com excepção dos praticantes/aprendizes (quadro 6.16). Permanecem, porém, as tendências reprodutoras ao serem os trabalhadores enquadrados no topo da ENQ que apresentam igualmente as taxas de frequência de formação mais intensas. Saliente-se, contudo, no último ano em análise uma diminuição da quota parte das despesas com formação no total das despesas de pessoal, o que encontra correspondência, de um modo genérico, ao nível dos restantes indicadores, pelo que se pode eventualmente estar face a uma tendência de quebra do investimento formativo.

Quadro 6.16  
**Formação profissional**

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de participação em acções de formação profissional (%)</b>	2,3	3,2	3,9	145,0	210,3	152,2
<b>Taxa de participação em acções de formação profissional internas (%)</b>	-	-	-	127,3	199,5	141,0
<b>Taxa de participação em acções de formação profissional externas (%)</b>	2,3	3,2	3,9	17,7	10,8	11,5
<b>Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)</b>	0,9	13,4	4,0	51,7	27,7	23,2
<b>Incidência das horas não trabalhadas por formação profissional no total de horas formação profissional<sup>a</sup> (%)</b>	-	-	-	19,3	43,5	72,4
<b>Taxa de participação em acções de formação profissional por níveis de qualificação (%)</b>						
Dirigentes e quadros superiores	-	20,0	9,1	309,3	401,9	256,0
Quadros médios	33,3	30,0	-	185,0	821,1	271,1
Quadros intermédios	-	-	26,7	635,7	281,8	155,6
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	3,2	3,6	11,1	175,8	250,7	164,2
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	-	0,4	-	88,6	149,3	121,8
Praticantes/aprendizes	-	-	-	-	-	-
<b>Quota parte das despesas com formação profissional nas despesas com o pessoal (%)</b>	0,4	2,5	1,3	3,1	3,0	2,0

<sup>a</sup> Não foi possível calcular este indicador para os balanços sociais do primeiro triénio dado não disporem de informação relativa ao número de horas não trabalhadas por formação profissional.

contagem dos indivíduos. O balanço social deveria contabilizar apenas uma vez o trabalhador que participa em duas ou mais acções de formação, na medida em que a unidade de referência é o trabalhador, o que não acontecendo impõe os efeitos de dupla contagem.

O plano formativo da LUME é concebido para um triénio, sendo ajustado e rectificado anualmente, de acordo com um orçamento específico definido pela administração e com a possibilidade de recurso a financiamentos comunitários. É elaborado a partir dos resultados das conversas de avaliação do desempenho e do sistema integrado de gestão da formação (base do projecto das policompetências)<sup>80</sup>, bem como das conversas que a responsável pela formação estabelece com os responsáveis directos, recorrendo-se para o efeito a uma multiplicidade de técnicas específicas de avaliação das necessidades de formação. Depois, o plano é fornecido aos responsáveis directos de cada unidade funcional no sentido de o divulgarem, sendo afixado nos placares gerais da fábrica e também nos de cada uma das unidades funcionais.

A concepção da formação, respectivos programas e conteúdos é partilhada entre serviços externos especializados em actividades de formação e trabalhadores internos da LUME – alguns detentores do certificado de aptidão pedagógica (CAP) pela frequência do curso de formação pedagógica de formadores proporcionada internamente, outros especialistas em determinadas funções –, frequentemente em articulação com os responsáveis directos. Os programas e conteúdos assumem um formato estandardizado de catálogo (como é o caso da formação em informática ou em línguas), sendo este muitas vezes adaptado às necessidades formativas específicas (de que é exemplo as duas acções do PRONACI já referidas). Outras acções, sobretudo as dirigidas ao núcleo operacional, são concebidas internamente. Também os formadores são diversificados, uns internos, outros externos,

---

<sup>80</sup> Uma metodologia implementada a partir de 2000 procura uma melhor adaptação do plano de formação às carências reais do desempenho, através de uma análise dos desvios entre desempenho real e desempenho esperado. A análise dos desvios é realizada para cada trabalhador em três grandes áreas do desempenho, a saber: técnico-profissional, qualidade e sociocomportamental. Pressupõe um trabalho conjunto entre departamento de RH e responsáveis directos ou de turno, na definição das tarefas de cada categoria profissional em cada uma das áreas do desempenho, na determinação do desempenho esperado e na avaliação do desempenho real de cada trabalhador. A partir da análise dos desvios entre estes últimos, definem-se as acções e os conteúdos de formação. Após realizada, avalia-se o seu impacto através de um conjunto de indicadores definidos entre o departamento de RH e os responsáveis directos. O objectivo último deste projecto é formar trabalhadores de nível 1 que detêm os conhecimentos básicos ou experiência mínima para a execução da tarefa; trabalhadores de nível 2 que, para além dos conhecimentos básicos ou experiência mínima, detêm conhecimentos complementares, aptidão e experiência para completar a execução da tarefa de forma autónoma (sem ajuda); trabalhadores de nível 3 que devem ter conhecimentos, capacidades e experiência suplementares de desempenho das tarefas. Devem apresentar capacidade para resolver com eficácia os problemas que surgem. Estes últimos são os “policompetentes” detentores dos “passaportes profissionais” mais latos (instrução de serviço).

predominando, no entanto, estes últimos, particularmente os formadores especializados em áreas de competências específicas.

Todas as acções de formação, mesmo as de mais curta duração, são seguidas da emissão de um diploma e alvo de acções de acompanhamento por parte da responsável da formação, de forma a promover-se a motivação dos trabalhadores, fundamentalmente no caso das acções que funcionam em horário pós-laboral, as quais não são minoritárias. Contudo, e voltando à observação do quadro 6.16, verifica-se que em 1999 e 2000 é significativo o número de horas de formação que correspondem a horas não trabalhadas.

A selecção dos trabalhadores operacionais para a frequência de acções de formação é feita pelos responsáveis directos, tendo por base os resultados da conversa anual efectuada. Os trabalhadores podem propor-se autonomamente, o que acontece com pouca frequência – a maior incidência surge nas áreas de línguas, informática e cursos específicos sobre a tecnologia dos produtos fabricados, embora nem sempre estas adesões voluntárias sejam aceites. Explica a responsável da formação que

*nas línguas é mais complicado, porque aí temos custos, e a pessoa não precisa do inglês ou do alemão para poder evoluir no posto de trabalho (...), mas se for um curso de área técnica, cujo horário seja compatível com o horário de trabalho, só se for necessário é que nós temos que falar com a chefia, para ela formalizar o pedido. Se for perfeitamente possível satisfazer essa necessidade de formação, sem despesas acrescidas, e se isto estiver perfeitamente ao alcance do formando e for perfeitamente lógico ele fazer essa formação, não é necessário o responsável de área ter conhecimento, só se de facto for em horário laboral. Nas informáticas, também damos essa hipótese aos operadores para fazerem essa formação, apesar deles não a utilizarem (...); na fábrica existem alguns computadores, mas eles utilizam muito aqueles sistemas pré-definidos, não têm que fazer tabelas, folhas de cálculo.*

Só em casos excepcionais, os aprendizes/praticantes ou trabalhadores temporários são convocados para a frequência de acções de formação, dando-se prioridade aos trabalhadores contratualmente vinculados à LUME. Veja-se no quadro 6.16 a ausência, em ambos os triénios em análise, de frequência de formação por parte dos aprendizes/praticantes estatutariamente vocacionados para estas actividades.

Recentemente, numa experiência piloto no âmbito do sistema integrado de gestão da formação, iniciou-se um processo de avaliação do impacto das acções de formação nas unidades funcionais produtivas, a partir de um conjunto de indicadores<sup>81</sup> definido pelo departamento de RH em conjunto com os responsáveis directos. Até então, a avaliação da

---

<sup>81</sup> São exemplos de indicadores de avaliação de impacto das acções de formação dirigidas ao núcleo operacional: o absentismo, o trabalho suplementar, os acidentes de trabalho, a sucata, as recuperações, a paragem das máquinas, a reparação das máquinas, a quantidade produzida hora/homem.

formação era realizada pelos responsáveis directos de uma forma meramente empírica e com um carácter qualitativo.

São cinco as grandes modalidades formativas dirigidas para o núcleo operacional da LUME: (i) a formação de acolhimento; (ii) a formação de iniciação profissional; (iii) a formação no posto de trabalho; (iv) o ensino recorrente; (v) a formação orientada para a qualificação e aperfeiçoamento profissionais. As três primeiras modalidades são as que abrangem um maior número de trabalhadores. O ensino recorrente é pouco procurado. As restantes acções são mediocrementemente frequentadas pelo núcleo operacional e quase exclusivamente por trabalhadores a exercerem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação. Retenhamos a nossa atenção em cada uma destas modalidades.

A frequência da formação de acolhimento resulta de uma imposição do grupo multinacional, sendo obrigatória para qualquer trabalhador directo ou indirecto que entra na LUME. Com uma duração de 8 horas, incide sobre as temáticas da qualidade, higiene e segurança, ambiente e responsabilidade civil e engloba uma visita às instalações fabris. Devido às severas disposições legais sobre a responsabilidade civil dos produtores deste tipo de produtos, os trabalhadores frequentam, de dois em dois anos, uma acção de reciclagem em responsabilidade civil, de modo a estarem conscientes das consequências que pode acarretar a saída da cadeia produtiva de um produto defeituoso. De duração ultra-curta (4 horas e meia), é uma formação sempre realizada em horário laboral.

A formação de iniciação profissional integra-se no plano de formação com uma periodicidade aproximadamente mensal<sup>82</sup>, numa perspectiva de “oficina-escola” capaz de garantir a integração profissional de jovens à procura de primeiro emprego. Com o objectivo de promover a polivalência dos desempenhos dos formandos, os conteúdos programáticos ministrados são amplos, incluindo a transmissão de saberes teóricos, procedimentais e relacionais. Estes últimos apresentam uma carga horária intensa, abrangendo módulos de sensibilização para o funcionamento da indústria, para a higiene e segurança, para o meio ambiente e para a qualidade total. Os formandos são socializados no sentido de fazer

o planeamento de tarefas inerentes à sua actividade, definir em grupo os modos operatórios relativos aos processos de fabrico, tomar decisões e resolver situações de conflito em equipa e efectuar um autocontrolo das tarefas executadas. (...) [Procura-se] estimular a autonomia, a criatividade, o auto-controlo e a comunicação, mediante a prática do ciclo demming (instrução de serviço),

---

<sup>82</sup> No ano 2000 realizaram-se 7 cursos de formação inicial com uma duração de 160 horas cada (nota da organização).

preparação esta que colide, em nossa perspectiva, com o tipo de organização do trabalho a que estes trabalhadores vão estar submetidos no quotidiano da fábrica e com o tipo de desempenho laboral que lhes vai ser solicitado. Como refere um dos responsáveis pela formação do núcleo operacional com experiência de liderança e trabalho fabril,

*(...) uma das coisas com que eu não concordava nesse curso, que eu manifestei ao director de RH (...) nessa altura – ainda estava eu a chefiar as linhas –, era não ter a componente prática (...) porque mesmo assim os miúdos vinham da escola, era o primeiro emprego, enquanto estavam lá em cima em sala, dois meses e meio, era tudo muito bonito. (...) depois chegavam cá em baixo e estranhavam, e então tínhamos muitos que ao fim de dois dias [de trabalho] iam-se embora, uns diziam que não se adaptavam, outros nem sequer diziam nada e pura e simplesmente deixavam de aparecer.*

No mesmo sentido opina uma das responsáveis pela formação,

*a duração desta formação teórica e prática simulada era muito longa para dar resposta às nossas necessidades de integração no posto de trabalho e, dado que muitas vezes tínhamos que interromper estes cursos, o que era bastante frustrante para as pessoas e para nós que estávamos a coordenar a formação, resolvemos acabar com esta formação longa, que às vezes criava até alguns vícios (...), e depois tinham um grande choque quando iam para o posto de trabalho, não iam preparados porque tinham estado dois meses e meio como bolseiros a ganhar uma boa bolsa, mas tinham pouca prática.*

E prossegue afirmando,

*agora a formação é de um mês em sala, onde recebem toda a informação sobre responsabilidade civil, qualidade, segurança, as regras internas da empresa e do grupo. Aprendem também como funcionam os dois produtos. Têm possibilidades de ver desmontá-los, ver como é que ele funciona, irem à fábrica várias vezes (...), depois vêm cinco tardes à fábrica, em que vêem o funcionamento real do produto. Ficam num posto e ao fim da segunda ou terceira tarde, alguns fazem pequenas montagens (...) aqueles que gostam mais e se mostram mais interessados. No final desses cinco dias são avaliados (...) e depois são incorporados nas secções para onde (...) têm perfil, porque durante esse tempo dá para verificar em termos de perfil, qual será o melhor sector onde eles podem ser encaixados.*

De facto, a formação de iniciação profissional sofreu recentemente um encurtamento de modo a evitarem-se aqueles disfuncionamentos. O período de formação em sala de aula decorre no primeiro mês; a formação no posto de trabalho ocorre, previsivelmente durante o mês e meio seguinte. Previsivelmente, porque cumpridos os requisitos da formação no posto de trabalho, o trabalhador assume, frequentemente, funções laborais num posto de trabalho nas mesmas condições de qualquer outro, visto considerar-se concluída a fase de formação nuclear. Esta opção de diminuição da duração da formação em sala revela-se mais adequada às necessidades de integração rápida de mão-de-obra e mais bem sucedida, dado o menor número de demissões verificado aquando da passagem para o posto de trabalho – todavia



continuam a ser numerosas e a revelar sinais de desafeição dos jovens face ao trabalho industrial.

A formação no posto de trabalho é uma prática instituída na LUME e que goza de maior prestígio entre os responsáveis directos. Surge associada à formação de acolhimento formal em sala de aula, na medida em que se posiciona como modalidade imprescindível de acesso a um posto de trabalho ou de mudança de posto, obedece a procedimentos rigorosos e tem uma duração de 72 horas, distribuídas por três fases. Nas primeiras 24 horas de formação, o responsável pela formação explica as principais tarefas a executar e o modo operativo. Segue-se uma fase em que o trabalhador executa já algumas tarefas em simultâneo com o responsável pela formação, sob a responsabilidade e a supervisão deste. Na fase final, o trabalhador executa e é responsável por todas as tarefas, dispondo do apoio pontual do responsável pela formação com o qual dialoga. O responsável pela unidade funcional da montagem final, caracteriza este processo formativo da seguinte forma:

*são 9 dias, às vezes menos..., nos primeiros o operador só vê como se executa, depois já faz algumas tarefas mas com ajuda, e depois já é ele que faz e o colega inspeciona.*

O ensino recorrente na LUME é organizado por via de um protocolo com uma escola do ensino básico e secundário. Iniciaram-no com o ensino básico, primeiro e segundo ciclo e depois o terceiro ciclo e, recentemente, tem funcionado, por unidades capitalizáveis, o 10º, 11º e 12º nas áreas da electrotecnia e do desenho de construções mecânicas. O horário de funcionamento, a partir das 17:10, limita a frequência aos trabalhadores integrados em horário normal, para além de anualmente apenas se arrancar com uma única turma, cujo ano de escolaridade depende do número de candidatos inscritos. Estas duas condições associadas ao desgaste físico e intelectual de uma actividade educativa prosseguida após o exercício da actividade de trabalho, limitam o número de trabalhadores que se propõe frequentar este tipo de ensino, tornando a sua procura muito restrita.

A formação orientada para a qualificação e aperfeiçoamento profissionais abrange acções de duração diversificada, desde as mais curtas na área da qualidade, às mais longas dirigidas aos trabalhadores afectos a actividades de trabalho qualificadas, particularmente aos integrados no domínio de tarefas de maquinação.

Apesar da tónica acentuada na formação por parte da LUME, os responsáveis directos manifestam-se reticentes relativamente à formação ministrada em sala de aula baseada numa escolarização da aprendizagem ou em práticas simuladas, preferindo a formação no posto de trabalho. Esta apreciação remete para uma concepção de aprendizagem que, tal como veremos

adiante com os trabalhadores<sup>83</sup>, tende a realçar a importância do contacto com o trabalho concreto. No caso da unidade funcional da maquinação, o responsável directo privilegia a aprendizagem do posto de trabalho específico que os trabalhadores ocupam. Os responsáveis directos das unidades funcionais da montagem destacam a aprendizagem sobre o funcionamento da unidade e sobre todos os seus postos de trabalho, apesar de, contraditoriamente a este postulado formativo, os responsáveis directos acusarem os seus trabalhadores de falta de visão do conjunto da empresa e do processo produtivo. Dentro da perspectiva de valorização da aprendizagem pela prática, colmatar as carências *qualificacionais* dos trabalhadores passa, segundo a opinião dos responsáveis directos, fundamentalmente, por uma formação prática e interactiva, concretizável através quer da resolução de problemas, quer da colaboração com toda a unidade funcional e com os colegas de trabalho mais experientes.

Em consonância com esta concepção de aprendizagem, os responsáveis directos afirmam não adoptar uma atitude de encorajamento dos seus subordinados à formação, tendendo a privilegiar a aprendizagem prática de carácter informal, quer porque desconfiam da qualidade e das dinâmicas de funcionamento da formação profissional, no caso do responsável pela unidade de maquinação, quer porque consideram que o desempenho laboral dos trabalhadores não exige aquele tipo de requisitos formativos, no caso dos responsáveis pelas unidades de montagem. Apesar do cepticismo reinante, o responsável directo da pré-montagem é o único absolutamente desencorajador da frequência formativa, sendo esta aconselhada aos trabalhadores da unidade funcional da montagem final, sempre que esteja em causa uma situação promocional e aos trabalhadores da unidade de maquinação para colmatar algumas deficiências escolares, nomeadamente através da

*formação específica aos postos de trabalho, formação de qualidade, formação comportamental e formação informática* (responsável directo da unidade de maquinação)

Vale a pena reiterar que, apesar da política de formação na LUME ser inquestionavelmente ambiciosa, é profundamente segregadora e elitista, em consequência do seu cariz funcionalista, na medida em que se posiciona unicamente ao serviço da prossecução dos desempenhos empresariais.

---

<sup>83</sup> Cf. subponto 3.1 do capítulo 8.

### 3.3.3. GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES

Dois princípios regulam a política de remuneração da LUME: por um lado, o acompanhamento dos mecanismos de mercado de trabalho, regulado pela lei da oferta e da procura, com o objectivo de reter os RH necessários; por outro, a gestão, por imposição do grupo multinacional, da massa salarial de modo a esta não exceder determinado valor do volume de vendas, o que, como já foi referido, tem sido cumprido por acção do director de RH, que procura não ultrapassar, nos últimos anos, o tecto dos 10%.

Submetida a estes princípios, a LUME manifesta uma evolução positiva nos salários base e nas remunerações médias auferidos pelos trabalhadores que são, no entanto, acompanhados por um aumento das disparidades salariais, como se pode observar pela análise do leque salarial (quadro 6.17). Do primeiro triénio para o segundo, o leque salarial líquido mais que duplica. Se atendermos apenas aos salários base líquidos, excluindo os 5% mais elevados e os 5% mais baixos, a disparidade salarial é menor, pois apesar do leque salarial interpretativo aumentar durante os últimos anos do primeiro triénio, sofre um decréscimo para cerca de metade do seu valor no segundo, o que nos demonstra alguma preocupação com a redução das disparidades salariais no seio da LUME. No mesmo sentido, se posiciona a carga salarial que tem vindo a sofrer um crescimento, triplicando, desde a compra da empresa pelo grupo multinacional até ao ano 2000, o que revela um aumento das despesas gerais com pessoal no VAB. Para tal contribui decisivamente o crescimento do efectivo da LUME, não acompanhado por um correspondente aumento de produtividade.

Quadro 6. 17

#### Remunerações directas e indirectas (total anual)

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Ganho (€)</b>	742.485,61	1.353.847,23	2.397.013,20	10.553.401,30	11.500.503,79	11.530.566,34
<b>Salário base médio (€)</b>	2.902,97	3.234,08	3.410,35	6.776,97	7.388,49	6.882,21
<b>Remuneração média (€)</b>	4.291,83	4.817,96	5.188,34	12.314,35	11.735,21	10.406,65
<b>Leque salarial líquido</b>	14	8	11	21,90	25,46	28,07
<b>Leque salarial interpretativo</b>	3	4	6	3,42	3,16	3,04
<b>Carga salarial (%)</b>	10,0	19,0	18,0	30,5	27,6	30,5
<b>Benefícios sociais per capita (€)<sup>a</sup></b>	100,91	62,13	172,14	148,42	106,89	103,58
<b>Quota parte das despesas com benefícios sociais nas despesas com pessoal (%)</b>	2,4	2,3	3,3	0,9	0,7	0,7

<sup>a</sup> Corresponde às rubricas definidas como “protecção social complementar” do balanço social (Decreto-lei n.º 9/92. D.R. I Série-A. (92.01.22) 439-441).

A remuneração directa fixa do núcleo operacional é orientada pela grelha de classificação salarial construída com base nas negociações sectoriais, sendo objecto de alguns ajustamentos internos decorrentes do funcionamento do mercado de trabalho e dos objectivos da empresa. Em consequência, os salários são ligeiramente superiores aos salários mínimos estipulados na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial, como explica o director de RH:

*nós temos um tecto inicial de entrada que é baixo, (...). Isto originou que hoje em dia tenhamos uma população bastante jovem por força disso, porque vem directamente da escola: para eles a remuneração é razoável, para o chefe de família não, já é complicado.*

Ao encontro desta perspectiva vai a opinião dos responsáveis directos das unidades funcionais em análise, que consideram os salários dos trabalhadores inferiores àquilo de que necessitam para viver, recorrendo por isso a formas de compensação pelo recurso ao trabalho suplementar e a actividades complementares. As primeiras adquirem uma expressão significativa no seio da LUME, como se pode visualizar no quadro seguinte. Os trabalhadores manifestam-se disponíveis para este tipo de actividades e declaram mesmo uma preferência pela sua execução aos sábados na medida em que, como explica uma trabalhadora,

*à semana não posso, tenho a casa, mas ao sábado já dá e compensa mais do que fazer horas num dia normal porque assim temos subsídio de almoço (entrevistado n.º 25),*

Quadro 6.18

**Tempo de trabalho**

	1988	1989	1990	1998	1999	2000
<b>Taxa de trabalho suplementar (%)</b>	5,4	7,0	7,2	10,5	4,4	5,8

O exercício de trabalho suplementar é também um indicador do mérito detido pelos trabalhadores na sua unidade funcional e do reconhecimento que os responsáveis directos lhes conferem. Ser solicitado para este tipo de trabalho é sinónimo de um bom desempenho laboral e os trabalhadores sentem-se reconhecidos por esse facto. Para além disso, as remunerações provenientes do seu exercício, bem como do subsídio de turno (incluindo do trabalho nocturno)<sup>84</sup> representam um acréscimo substancial ao salário base. Veja-se no quadro

<sup>84</sup> O novo código do trabalho, que entrou em vigor em 1 de Dezembro de 2003, altera o artigo 29.º (noção do trabalho nocturno) do decreto-lei n.º 409/71, de 27 de Setembro. Com efeito, aquela disposição, no seu n.º 3, determinava que Na ausência de fixação por convenção colectiva, considera-se período de trabalho nocturno o compreendido entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte. O actual regime, consagrado no art.º 192.º, n.º 3 do novo código de trabalho aprovado pela lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, dispõe que Na ausência de fixação por instrumento de regulamentação colectiva, considera-se período de trabalho nocturno o compreendido entre as 22 horas de

6.17 a diferenciação entre os valores do salário base médio e os da remuneração média, estes últimos bem superiores àqueles, ainda que se detecte uma tendência ligeira para a atenuação de tais disparidades.

Os aumentos salariais anuais tendem a ser aplicados de forma equitativa a todos os trabalhadores, procurando acompanhar-se a política de rendimentos nacional. Porém, a partir do ano 2000, decorrente de uma dinâmica do mercado local de trabalho sem reservas de mão-de-obra, procederam à rectificação dos níveis salariais mais baixos com aumentos ligeiramente superiores, ponderados com a taxa de absentismo. O director de RH explica que

*o aumento salarial de 2001 é em duplicado para as pessoas que tiverem uma baixa taxa de absentismo. As pessoas que apresentem absentismo elevado terão um aumento de 3,71% – é o aumento definido pelo Estado a nível nacional; para os restantes é ajustado de acordo com o absentismo até um máximo de 6%. Para quem recebe ordenado entre os 80 a 100 contos vai ter um aumento de 6%-7%, tendo em conta os ajustamentos com o absentismo. Tal medida evita que estes trabalhadores fiquem a auferir salários idênticos aos que entram de novo por via do trabalho temporário.*

A proposta de aumentos salariais anuais do núcleo operacional, balizada pelo tecto limite fixado pela administração, é da responsabilidade dos responsáveis directos de acordo com a avaliação do desempenho de cada trabalhador. Esta proposta é depois aferida pelo departamento de RH de acordo com a taxa de absentismo registada. Os responsáveis directos das unidades funcionais de maquinação e da montagem final tendem ainda a recompensar de forma pecuniária o desempenho dos trabalhadores, sugerindo ao director de RH a alteração de categorias profissionais e o conseqüente acréscimo salarial, tentando, por esta via, flexibilizar as práticas de gestão das remunerações salariais directas. Esta não é a opção tomada na unidade de pré-montagem, onde o responsável directo opta por promover os trabalhadores à ocupação de funções mais qualificadas, com o alargamento do número de postos de trabalho

---

um dia e as 7 horas do dia seguinte. Esta disposição no novo código de trabalho deverá ser articulada com o disposto no art.º 11º da lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto a qual salvaguarda os direitos do trabalhador que tenha prestado, nos 12 meses anteriores à publicação do código do trabalho, pelo menos cinquenta horas entre as 20 e as 22 ou cento e cinquenta horas de trabalho nocturno depois das 22 horas mantém o direito ao acréscimo de retribuição sempre que realizar a sua prestação entre as 20 e as 22 horas. Do exposto podemos concluir que futuramente, haverá trabalhadores, que não estarão abrangidos pelo art.º 11º, e em consequência, só lhes será aplicado o disposto no art. 192º do código do trabalho. Assim sendo, os trabalhadores do turno da tarde (14:00 – 22:30) poderão deixar de auferir o acréscimo de retribuição devido por trabalho nocturno entre as 20:00 e as 22:00.

ocupados na matriz de qualificações, sem qualquer impacto remuneratório, o que indicia uma menor sensibilidade deste último nas práticas de gestão dos seus subordinados.

Deste modo, ainda que muito limitada por directivas gerais aplicadas a toda a empresa, esboça-se uma tendência para a individualização das remunerações do núcleo operacional ao procurar-se recompensar a assiduidade (dependente de uma aferição formal pelo departamento de RH) e o mérito individual (dependente do modelo de gestão directa praticado pelos responsáveis). Refira-se a este propósito que a coordenadora do CIP, com o apoio dos quadros da área produtiva, propôs associar compensações financeiras aos projectos de melhoria contínua em que os operacionais participam, deparando-se com a resistência da parte da direcção de RH e do conselho de administração que as inviabilizaram. No mesmo sentido, verifica-se que, apesar de se apelar ao trabalho em equipa, não há qualquer forma de retribuição colectiva para os trabalhadores do núcleo operacional, sendo o único beneficiário do desempenho das unidades funcionais o responsável directo. A gestão por objectivos, associada às reestruturações postas em curso no domínio dos modelos de gestão directa, implica que, para além de uma remuneração fixa, os responsáveis directos recebam uma remuneração variável de acordo com os objectivos de produtividade e de qualidade atingidos, os quais dependem directamente do desempenho dos trabalhadores.

A gestão das remunerações operárias tem, no entanto, um carácter acentuadamente individual, que ignora o contributo integrado dos trabalhadores para o desempenho das unidades funcionais, apesar de se fazer constantemente a apologia ao trabalho de equipa. Esta, não é, contudo, mais do que a justaposição de trabalhadores atomizados que contribuem individualmente para o resultado da unidade.

No domínio das remunerações colectivas, o desempenho empresarial vem sendo premiado, de dois em dois anos, desde 1995. Abrangendo a totalidade dos assalariados constava, inicialmente, da atribuição de um 14º mês de valor correspondente ao salário base. Todavia, na última edição, em 1999, o prémio foi ponderado de acordo com a avaliação do mérito individual e do absentismo, na óptica da postura que, entretanto, seria seguida para os aumentos salariais anuais. Os trabalhadores referem-se

*às amêndoas da Páscoa. Deram em 1995, 1997, 1999 e agora estamos à espera este ano, mas não é certo (entrevistado n.º 4).*

Não se trata de um sistema igualitário de retribuição do desempenho empresarial, na medida em que os trabalhadores com menos de 3 meses de integração na empresa ficam excluídos desta remuneração variável e os que apresentam uma antiguidade entre os 4 e os 24 meses recebem uma quantia proporcional ao período de inserção na empresa.

Ausentes para o núcleo operacional estão quaisquer tipos de benefícios sociais ou de complementos de remuneração, que são no entanto comuns entre os quadros dirigentes. A análise do quadro 6.17 demonstra exactamente a fraca importância assumida pelas despesas em benefícios sociais no total das despesas com os RH, para além de estas se apresentarem em retração do primeiro para o segundo triénio.

### 3.3.4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA PARTICIPAÇÃO

O subsistema da comunicação e da participação da gestão dos RH beneficia do programa CIP, em que a partilha de informação e a troca de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e a participação dos trabalhadores constituem ferramentas centrais. Porém, a intensidade com que se produz informação na LUME não corresponde necessariamente à sua troca. Muitas vezes, é emanada pelos níveis hierárquicos superiores, em sentido unidireccional e descendente, sendo menor o fluxo de informação em sentido ascendente. Existem, contudo, algumas tentativas, nem sempre bem sucedidas, de produzir informação na base e comunicá-la ao topo.

Com objectivos de melhoria da comunicação grupal no interior das unidades funcionais lançou-se o projecto dos “cantos de comunicação”. Insere-se numa filosofia do grupo multinacional, cuja mensagem principal é executar rapidamente. Aumentar o lucro através da qualidade, inovação e orientação para o cliente – com o máximo de rapidez! (nota da organização). Cria-se para este projecto, em cada unidade funcional, uma infra-estrutura vocacionada para a comunicação<sup>85</sup> e cada responsável directo é autónomo na gestão e aplicação do mesmo, adaptando-o às suas características.

Na unidade funcional da maquinação, o “canto da comunicação” tem vindo a consagrar-se como um espaço privilegiado de discussão. O responsável criou grandes equipas que reúnem, rotativamente, uma vez por semana num dia fixo para levantarem problemas, identificá-los e discuti-los. Trata-se de uma reunião muito rápida, antes do início da laboração de cada turno, em que os trabalhadores expõem os problemas, o responsável informa sobre as acções postas em curso ou não em consequência dos problemas diagnosticados na sessão

---

<sup>85</sup> A infra-estrutura é composta por novos placares de cor diferente aos já existentes, uma mesa com diâmetro reduzido e alta de suporte às reuniões entre trabalhadores e responsáveis directos, *dossiers* para registo das comunicações trocadas, bem como folhetos de divulgação do projecto. Nestes constam, para além das responsabilidades dos trabalhadores do núcleo operacional, um calendário com marcação de férias, feriados e dias úteis, um calendário do campeonato da I liga de futebol e um número verde para contacto dos trabalhadores.

anterior, cabendo-lhes igualmente a responsabilidade de canalizarem os pedidos de auxílio para os departamentos ou unidades funcionais especializadas. Na unidade de montagem final, as reuniões são diárias e sem a participação dos trabalhadores. O responsável directo e o director fabril reúnem com os responsáveis de turno que expõem os problemas. Estes são os porta-vozes formais dos trabalhadores, sem que tenha, no entanto, existido, qualquer explicitação junto destes sobre a nova possibilidade de os responsáveis serem as suas “cadeias” de transmissão da informação. Maior dificuldade de adesão ao projecto apresenta a unidade funcional de pré-montagem, onde o responsável directo tem resistido à sua implementação. Justifica a sua atitude afirmando:

*Não concordo que tenham andado a correr para instalar os cantos da comunicação em todas as secções para estarem prontos quando foi a auditoria do grupo, ainda não se tinha falado com os trabalhadores, nem conosco e já tínhamos aqui tudo posto. (...) Quando noutras situações as pessoas põem os problemas e não se dá continuidade a nada, não se dá continuidade aos que as pessoas dizem... As pessoas desanimam logo e nós também (responsável directo da unidade de pré-montagem).*

A adesão diferenciada dos responsáveis directos ao projecto dos “cantos de comunicação” é, entre outros aspectos, reveladora da importância atribuída às práticas de comunicação e de participação nos seus modelos de gestão directa. Nesta dimensão analítica, a unidade de maquinação é a que mais se aproxima de um modelo de gestão flexível, ao qual se opõem os modelos de gestão implementados nas unidades de montagem. Nestas, o responsável directo da pré-montagem ao recusar o projecto (ainda que por razões cuja validade não se questiona) revela a adopção de um modelo de gestão mais rígido do que a responsável pela unidade de montagem final que, apesar de não promover a participação dos trabalhadores, dá voz aos seus representantes.

Como já se referiu, a visualização é no CIP um elemento central ao assegurar a divulgação de informação organizacional. Criou-se para o efeito um desdobrável de divulgação do projecto, acções de publicitação do mesmo<sup>86</sup>, uma sala completamente envidraçada no centro da fábrica para acolher as diversas reuniões que enformam os projectos, as caixas de sugestões, os placares dispostos por toda a empresa.

---

<sup>86</sup> Com este objectivo, organizou-se uma semana de divulgação do programa baseada num conjunto de acções, tais como: um levantamento sobre as noções que os trabalhadores operacionais tinham acerca deste tipo de acções, uma vez que a empresa tem vindo a aplicar, desde 1993, alguns instrumentos orientados para a “melhoria contínua”; folheto de divulgação construído a partir das respostas ao referido questionário; apresentação do programa CIP com a utilização dos espaços comuns da fábrica para a afixação de cartazes de divulgação que, diária e sucessivamente, apresentavam os “princípios do CIP”, as “ferramentas do CIP”, as aplicações do CIP na LUME, as “vantagens de aplicação do CIP” e “os próximos passos do CIP”.



Os placares são colocados em espaços comuns destinados a divulgar informação estratégica da empresa, bem como informação sobre o CIP. Os placares que contêm informação específica situam-se no interior de cada departamento ou unidade funcional. A ideia que se pretende veicular é a de transparência, abundando as acções no sentido da divulgação e da publicação. Os placares gerais do CIP destinam-se a divulgar objectivos atingidos e a identidade dos “ganhadores” das diferentes acções implementadas. Estão recheados de: cartazes enormes, fotografias legendadas, fotografias de equipas de projecto, fotografias individuais demonstrativas dos contributos personalizados registados em letra de formato gigante, cores e ícones com uma simbologia própria. Outros placares gerais detêm informações sobre a empresa com objectivos informativos: recrutamento interno, equipa de segurança, plano de formação, admissão de trabalhadores, recrutamento para cursos de formação inicial e respectivos requisitos. Nos placares específicos, encontram-se afixadas informações diversas quer produzidas internamente, quer por diferentes departamentos específicos, nomeadamente acerca dos níveis de satisfação do cliente interno, atrasos na entrega ao cliente interno e externo, reclamações internas e externas, absentismo, manutenção de equipamento (número de pedidos de intervenção em máquinas paradas, número de pedidos mal elaborados), bem como sobre os principais problemas encontrados na semana ou mês em curso. São editados num formato de letra enorme com objectivos de mobilização correctiva e consequente melhoria de resultados.

Está-se face a uma produção intensa de informação formal, de carácter funcional e mais raramente estratégica, de acordo com normas previamente definidas – relatórios, ordens de serviço, reuniões, tabelas e gráficos –, pelo que existe sempre em cada departamento e unidade funcional trabalhadores cujas funções ficam unicamente adstritas à recolha e tratamento da informação e respectiva comunicação segundo os guiões previstos. Existem igualmente “centros nevrálgicos” que funcionam como fontes de informação imprescindíveis à actividade da empresa, pelo tratamento que conferem à informação específica proveniente das diferentes fontes, unidades e departamentos, de que é exemplo o já referido sistema de informação para a qualidade.

Relembre-se que o CIP desencadeou igualmente maiores fluxos de comunicação transversal com a intensificação das diferentes modalidades de reuniões destinadas à resolução de problemas. Estas assumem um carácter regular com a participação de quadros representantes de diversos departamentos e das diversas unidades funcionais. Como já referimos, os trabalhadores operacionais tendem a ser excluídos das mesmas, com excepção das reuniões dos “5S” e dos “cantos de comunicação”, e o nível mais baixo da hierarquia da

empresa com assento naquelas é o dos responsáveis de turno. Com objectivos de dialogar, discutir e reflectir para resolver problemas ou melhorar situações, as reuniões são pautadas por traços de informalidade, patentes, por exemplo, na não utilização dos títulos académicos entre os participantes.

As informações em suporte de papel predominam, ainda que os suportes informáticos de divulgação da informação estejam a afirmar-se, nomeadamente com a utilização do *software* de protecção dos ecrãs dos computadores existentes na fábrica para divulgação dos acontecimentos do mês ou da semana, a *intranet* ou o correio electrónico, apesar dos trabalhadores do núcleo operacional não terem acesso a estes últimos.

No que se refere aos conteúdos da informação que chega quotidianamente aos trabalhadores, imperam os conteúdos funcionais. Lidam fundamentalmente com informação relativa ao conteúdo da actividade de trabalho (tais como instruções de trabalho, cartas de controlo ou informações sobre defeitos e conformidades), mais presente em termos da sua visualização nos postos de trabalho, nas unidades funcionais de montagem, onde estão expostas algumas informações técnicas (por exemplo, sobre novas normas de qualidade ou novos procedimentos); os painéis electrónicos de controlo do desempenho emitem informação de controlo sobre os resultados (quantidade planeada, produzida e desvio entre ambas; número e duração das paragens). Anualmente, por regra – mas existem, como foi mostrado, excepções –, dialoga-se acerca do desempenho dos trabalhadores. É também anual a frequência com que estes têm acesso à informação económica e financeira da empresa, bem como aos conteúdos estratégicos relativos a objectivos, missão e orientação da mesma, como explica o director de RH:

*(...) nós temos uma reunião anual da administração com todos os funcionários (...) em que são definidos os objectivos para a empresa, é definida a política salarial e há várias informações sobre o negócio, como é feito, como é que ele está, se há emprego para todos, quantos anos é que garantimos daqui para a frente. É discutido tudo, as pessoas podem discutir o que quiserem. É aberto.*

Os conteúdos gestionários relativos aos processos de decisão estratégica, os resultados atingidos ou a atingir – globais (da empresa e do grupo) e por unidade ou departamento –, as novas apostas de inovação tecnológica e a preparação de mudanças, são informações comunicadas numa reunião semestral onde participam cerca de 100 trabalhadores, entre quadros superiores intermédios e médios e responsáveis directos. Por sua vez, cabe aos responsáveis directos transmitirem esta informação aos seus subordinados. Verifica-se que as reuniões que convocam com o seu núcleo operacional decorrem directamente dos modelos de gestão que adoptam. De facto, as reuniões entre responsáveis directos, seus assessores e

trabalhadores são mais frequentes na unidade funcional de maquinação e menos regulares na unidade de montagem final, estando quase ausentes na unidade de pré-montagem. Também os padrões de inter-relacionamento pessoal entre trabalhadores são condicionados, entre outros factores, pelos modelos de gestão directa, ainda que, como se mostrará à frente, o modelo de organização do trabalho seja igualmente determinante das relações interpessoais estabelecidas. É esta a explicação que preside à menor frequência de relações informais entre os trabalhadores da unidade funcional de maquinação, onde prevalece um exercício laboral em postos individualizados, e a sua maior intensidade nas unidades funcionais de montagem, onde a organização do trabalho em linha favorece a interacção com os colegas a montante e a jusante.

Todavia, na LUME os fluxos de informação formal são sempre muito mais intensos do que a informação informal, não se sobrepondo, nem se substituindo, funcionando como canais paralelos que veiculam informações diferenciadas.

Os conteúdos sociais e as acções de confraternização são alvo de menor atenção no seio da empresa, o que o director de RH explica ser uma opção consciente, na medida em que

*(...) há algumas actividades em que somos low profile, não temos por exemplo um dia aberto, não temos um jornal. Mas é assumido, não queremos ter.*

Apesar desta peremptória opinião, prevalece alguma ambiguidade neste domínio dado o projecto de criação, no âmbito do CIP, de um jornal aberto à divulgação das notícias que os departamentos e as unidades funcionais propusessem, bem como do projecto de realização, pela primeira vez, de um dia aberto à comunidade.

As instalações fabris constituem, na LUME, um suporte material favorável à comunicação ao serem espaços amplos e abertos. Todo o apoio à produção é dado em espaços facilmente permeáveis que não dispõem inclusive de qualquer tipo de dispositivo de fechamento. Todavia, o espaço de lazer é distinto dos espaços produtivos e não é permitido frequentá-lo a não ser nas horas de intervalo, o que não favorece em nada a comunicação informal sobre assuntos de trabalho. Não é comum encontrar-se dois trabalhadores, quer da mesma unidade funcional, quer de unidades funcionais diferentes, a dialogar na fábrica.

Por sua vez, o departamento de RH situa-se num edifício autónomo, o que parece constituir um obstáculo físico à comunicação entre o departamento e a fábrica, particularmente entre os responsáveis pelas diferentes áreas da gestão dos RH, os responsáveis directos das unidades funcionais e os trabalhadores do núcleo operacional. Trata-se do subsistema de gestão dos RH em que mais se manifestam as contradições e as ambivalências entre a necessidade de uma gestão participativa – que acaba por se manifestar apenas a título

formal – e as características burocráticas e, de certa forma, autocráticas tradicionais que continuam a imperar na organização. Sob a capa da abertura e da transparência das práticas de comunicação e de participação, escondem-se os poderes instituídos, a centralização das decisões e da informação estratégica, instrumentalizando-se os trabalhadores, visto que, comparativamente, beneficiam pouco dos desempenhos empresariais excelentes para os quais contribuem.

### **3.4. OS MODELOS DE GESTÃO DIRECTA NAS UNIDADES FUNCIONAIS EM ANÁLISE**

As configurações assumidas pelos modelos de gestão directa foram sendo expostas à medida que discutimos as políticas que enformam a gestão dos RH e as práticas concretas a que dão origem, as quais representam modos de apropriação originais daquela por parte dos responsáveis directos. Significa que as constatações realizadas nos pontos anteriores acerca das práticas de gestão dos RH implementadas nas três unidades funcionais que integram os domínios de tarefas em análise, permitem, ao serem combinadas com informações relativas às opiniões e representações expressas pelos responsáveis directos no domínio das competências dos seus subordinados e aos seus perfis socioprofissionais, tipificar os modelos de gestão directa.

De uma forma sintética, podemos afirmar que, apesar de subsistirem diferenciações importantes, os responsáveis directos das unidades de maquinação e da montagem final optam por modelos de gestão directos híbridos. Ou seja, as práticas de gestão que implementam situam-se na fronteira entre os modelos rígidos, ao assumirem, na linha do papel clássico do responsável directo enquanto vigilante, controlador e disciplinador dos desempenhos individuais pré-definidos, funções que se centram no interior da unidade funcional, e os modelos de gestão flexíveis, em que o responsável directo, para além de procurar formar boas equipas de trabalho para se atingirem os objectivos definidos, atende igualmente às expectativas dos seus subordinados e valoriza as suas potencialidades e características pessoais e profissionais. O conteúdo do trabalho dos subordinados é, deste modo, ampliado, adquirindo estes maior autonomia pelo que o responsável directo pode assumir funções centradas na gestão das fronteiras. Inversamente, na unidade de pré-montagem o responsável directo tende a pôr em prática um modelo de gestão rígido. Aprofundemos esta análise que se refere às opiniões e representações expressas pelos responsáveis directos acerca das competências dos trabalhadores das unidades que lideram.

A rigidez que caracteriza o modelo de gestão adoptado pelo responsável directo da unidade funcional de pré-montagem reflecte-se no tipo de competências que privilegiam nos seus subordinados, as quais remetem para um conjunto de características que se alinham pelos sistemas tecnocêntricos de produção, a saber: capacidade para cumprir as tarefas definidas e prescritas, capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas, capacidade de executar trabalhos rotineiros, capacidade para trabalhar individual e isoladamente, conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que desenvolvem e capacidade para realizar o trabalho rápida e eficazmente. As capacidades de autocontrolo e de coordenação – ainda que esta última se reduza a uma coordenação pré-definida entre trabalho a montante e a jusante, resultado da organização do trabalho em linha – são as únicas que assumem alguma proximidade com os sistemas antropocêntricos de produção. Características típicas destes últimos, são também capacidades consideradas imprescindíveis ao bom desempenho dos trabalhadores: as capacidades de comunicação, de coordenação e de trabalhar em equipa, as capacidades de identificar e resolver problemas e as capacidades crítica e de reflexão. O incremento destas capacidades aparece como uma necessidade decorrente do trabalho em equipa para o qual, segundo o responsável directo desta unidade, a *crítica construtiva e com soluções* constitui um contributo importante para *se atingirem mais facilmente os objectivos*. Constata-se, deste modo, um paradoxo entre as competências que enformam um bom desempenho e as requeridas aos trabalhadores, as quais são reveladoras do hiato entre o discurso de cariz antropocêntrico e as práticas assumidamente tecnocêntricas. Aliás, a posição expressa pela responsável directa da unidade funcional da montagem final (que pratica um modelo de gestão híbrido) é reveladora de uma ambivalência idêntica:

*embora as tarefas sejam mais ou menos repetitivas, os colaboradores [devem ter] sempre presente a equipa, a capacidade de execução de vários postos e de resolução de pequenos problemas.*

Estas afirmações conduzem à reflexão sobre a concepção e implementação do trabalho de equipa na LUME, na medida em que, em nossa perspectiva, é nele que radica a origem das ambiguidades referidas.

O trabalho de equipa é um valor e um emblema de orientação de toda a filosofia produtiva da LUME, de acordo com a concepção mais reducionista do termo. Apela-se à equipa entendida enquanto unidade funcional, o que não significa que o trabalho no seu interior se organize segundo as modalidades de grupos autónomos ou semi-autónomos.

Constituem formalmente equipas de trabalho as unidades funcionais de maquinaria, de pré-montagem e de montagem final, apesar do carácter individualizado do trabalho desenvolvido no seu interior. São equipas, na medida em que se estabelecem objectivos e se

avaliam resultados no seu seio, sem que, no entanto, os trabalhadores estejam a contribuir ou a participar de forma intencionalmente articulada para os mesmos – os seus desempenhos são, na prática quotidiana de trabalho, exercidos de forma atomizada e fragmentada. Esta dissonância entre o discurso e as práticas explica igualmente que a dificuldade em trabalhar em equipa seja um dos principais problemas encontrados, pelos responsáveis directos dos domínios de tarefas de montagem, à qual não é alheia a organização do trabalho em linha de montagem, com a ocupação individual dos postos de trabalho, a impossibilidade de auto-organização do grupo e a ausência de autonomia no desempenho laboral, bem como as rígidas formas de exercício do controlo. Também o absentismo e a rotatividade são apontados por ambos os responsáveis directos como problemas em termos da gestão dos RH, os quais se explicam igualmente pelos disfuncionamentos de um conteúdo do trabalho empobrecido baseado numa execução laboral parcelarizada e rotineira.

Vale a pena reafirmar que os discursos sobre o trabalho em equipa na LUME manifestam um forte pendor ideológico, visto tratar-se de um valor não operacionalizado dada a ausência de práticas efectivas de organização e de exercício da actividade de trabalho em grupo. Considera-se que se trabalha em equipa, sem que se obedeça aos princípios doutrinários mínimos deste tipo de organização do trabalho, com uma ou outra excepção por parte dos trabalhadores da unidade funcional da maquinaria. Trata-se mais de um chavão veiculado pela cultura da empresa que visa promover a responsabilidade pelo trabalho e beneficiar dos efeitos de união e de cooperação que o trabalho em equipa potencia, sem que se tenham criado, no entanto, condições concretas propícias à constituição de verdadeiros grupos de trabalho autónomos ou semi-autónomos, característica indispensável para que tais vantagens se concretizem. Sem uma prática efectiva de trabalho em grupo segundo os princípios da autonomia, do autocontrolo, da cooperação entre trabalhadores e do alargamento e enriquecimento do conteúdo do trabalho, prevalece um exercício individualista das tarefas, o não envolvimento dos trabalhadores e a ausência de colaboração na prossecução de objectivos comuns, dominando os princípios atomistas de organização do trabalho face aos fundamentos colectivistas e grupais a que ideologicamente a LUME apela.

Ainda a este propósito, veja-se a importância diferenciada assumida pela capacidade de trabalhar em equipa nos modelos de gestão em análise: (i) é completamente desvalorizada pelo responsável da unidade de pré-montagem, confirmando a sua propensão para um modelo de gestão rígido; (ii) os responsáveis das unidades de montagem final e da maquinaria tendem, pelo contrário, a elegê-la como capacidade a privilegiar face à capacidade de trabalho

individual e isolado e como uma das três capacidades mais importantes ao bom desempenho dos trabalhadores seus subordinados.

As competências privilegiadas pelos responsáveis destas duas últimas unidades funcionais oscilam entre as capacidades valorizadas nos sistemas flexíveis de produção e outras características dos sistemas rígidos. Ao nível dos primeiros configuram-se, fundamentalmente, competências relacionais, ou seja, para além da capacidade de trabalhar em equipa já referida, dão primazia às capacidades de comunicação e de coordenação e às capacidades de identificar e resolver problemas. Ao nível dos segundos, configuram-se, particularmente, as competências técnicas, designadamente a capacidade para cumprir as tarefas definidas e prescritas e a detenção de conhecimentos técnicos orientados para a tarefa particular que desenvolvem. Está-se novamente face a um paradoxo que nos conduz a corroborar uma postura ideológica idêntica à que foi discutida a propósito do trabalho de equipa. As práticas de organização clássica do trabalho concretizadas na primazia assumida pelas competências técnicas restritas à tarefa prescrita, características dos modelos rígidos, entram em contradição com o privilégio atribuído às competências relacionais que apontam para os princípios da participação e da autonomia no desempenho laboral, típicos dos modelos mais flexíveis.

No modelo de gestão da unidade de maquinaria, a referida contradição é ainda mais visível quando se privilegia a capacidade para executar tarefas complexas e variadas num contexto gestor marcado pela rigidez da disciplina e da obediência às instruções, bem como pela rápida e eficaz realização do trabalho. Esta relação inverte-se na unidade de montagem final, onde, apesar de assumir primazia a capacidade de execução de tarefas simples e repetitivas, o responsável directo valoriza o autocontrolo e a adaptação à mudança.

Somos levados a concluir que o paradoxo entre a organização clássica do trabalho e uma gestão que se pretende pautada pelos modelos democráticos e participativos traduz-se em apropriações diferenciadas dos respectivos princípios pelos responsáveis directos; todavia não deixa de estar claramente manifesto nas representações dos responsáveis directos as capacidades exigidas aos trabalhadores seus subordinados.

A análise das opiniões dos responsáveis directos acerca das capacidades imprescindíveis ao bom desempenho dos seus subordinados, para além de corroborar o paradoxo constatado, demonstra uma relação de dependência entre aquelas e as características do conteúdo das actividades de trabalho dos dois domínios de tarefas. O responsável da unidade de

maquinação aponta para perfis de competências mais adequados aos sistemas flexíveis<sup>87</sup>, o que parece relacionar-se com a gestão de um domínio de tarefas caracterizado por actividades de trabalho mais complexas. A responsável da montagem final tende a valorizar um perfil de competências ambivalente<sup>88</sup>, resultado da antinomia entre um tipo de trabalho taylorista-fordista de conteúdo empobrecedor e um modelo de gestão de pendor democrático e participativo. Neste caso, o conteúdo simplificado das actividades de trabalho exercidas no âmbito do domínio de tarefas de montagem é menos determinante da orientação do modelo de gestão, sendo possível compatibilizá-lo com um modelo de gestão mais ou menos rígido ou flexível, como aliás fica demonstrado pela análise do modelo prevalecente na unidade de pré-montagem. De facto, num mesmo domínio de tarefas, configuram-se dois modelos de gestão diferenciados. Na unidade de pré-montagem prevalece um modelo de gestão rígido e na unidade de montagem final um modelo híbrido.

De acordo com esta análise, conclui-se que o conteúdo da actividade de trabalho condiciona parcialmente os modelos de gestão adoptados, para além da estrutura organizacional e gestionária da empresa e da sua apropriação pelos responsáveis directos, influenciada pelo perfil socioprofissional dos mesmos (que abordaremos seguidamente).

Atente-se então ao perfil socioprofissional dos responsáveis directos e no modo como se relacionam com as políticas e valores da empresa.

Constata-se que os modelos de gestão híbridos são praticados por responsáveis directos mais escolarizados. O responsável da unidade de maquinação é portador de um diploma do ensino técnico e a responsável da montagem final de um diploma universitário de Engenharia e Gestão Industrial. Ao invés, o responsável directo da pré-montagem apresenta uma escolarização ao nível do 2º ciclo do ensino básico.

Os responsáveis directos apresentam uma antiguidade elevada<sup>89</sup>, com excepção da responsável pela montagem final integrada na empresa há cerca de 2 anos e só recentemente afecta a este tipo de funções em resultado da reestruturação da gestão directa e da estratégia de

---

<sup>87</sup> Saem reforçadas as capacidades de comunicação, de coordenação e do trabalho em equipa, as capacidades de identificar e resolver problemas e adquire pertinência a capacidade de organização.

<sup>88</sup> Entre as capacidades características dos sistemas flexíveis de produção, destaca as capacidades de identificar e resolver problemas e de comunicação, de coordenação e do trabalho em equipa, e entre as capacidades mais associadas a sistemas rígidos de produção, revela designadamente a capacidade de execução de tarefas simples e repetitivas.

<sup>89</sup> Respectivamente, uma antiguidade de 18 e 20 anos para os responsáveis directos das unidades funcionais de maquinação e de pré-montagem.



formação de quadros já referidas. A variável antiguidade não se encontra relacionada com os modelos de gestão directa, todavia uma menor antiguidade associada a um grau de escolaridade superior tende a explicar uma representação mais favorável dos valores orientadores da empresa, bem como uma adesão àqueles que ideologicamente se tende a proferir e valorizar. De facto, a responsável directa da unidade de montagem final considera que a LUME se orienta por uma filosofia de gestão inovadora baseada na valorização da qualidade, do trabalho em grupo, da inovação e crescimento, do desenvolvimento dos RH e da liderança participativa. Os responsáveis directos mais antigos tendem a ser mais críticos, partilhando apenas com aquela responsável a orientação pelos dois primeiros valores e discordando com os restantes. Em contrapartida, têm uma representação da filosofia de gestão da empresa mais clássica orientada pelos valores da produtividade (em detrimento da qualidade), dos processos e resultados (em detrimento dos RH) da liderança directiva (em detrimento da participativa).

No que se refere à avaliação das mudanças organizacionais, esta parece relacionar-se quer com o tipo de organização e o conteúdo da actividade de trabalho, quer com os próprios modelos de gestão postos em prática. Os responsáveis que lideram as actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem avaliam positivamente o impacto das mudanças organizacionais nas suas unidades funcionais. De facto, face à organização clássica do trabalho que impera nestas duas unidades, as mudanças organizacionais introduzidas no decurso dos dois últimos anos, que, de alguma forma, contribuíram para atenuar um ou outro dos seus disfuncionamentos, saldaram-se numa avaliação favorável. Introduziram-se, pela primeira vez, nestas unidades práticas de participação dos trabalhadores na organização dos seus postos de trabalho através do projecto dos “5S” e implementaram-se práticas de auscultação das opiniões dos trabalhadores através das “caixas de sugestões”. A análise e a reorganização dos postos de trabalho tendo em consideração as propostas dos trabalhadores permitiram uma melhoria das condições organizacionais, posturais e higiénicas de exercício laboral, o que resultou numa melhoria dos resultados das unidades em termos da sua produtividade e da qualidade dos subprodutos e produtos produzidos. Desta forma, compreende-se que os responsáveis directos considerem aquelas mudanças como situações imprescindíveis que contribuem para melhorar a qualidade, a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, a forma como o trabalho se organiza e as condições de exercício do mesmo, para além de introduzirem inovações, gerarem um melhor ambiente e criarem oportunidades de aprendizagem.

Pelo contrário, o responsável directo da unidade de maquinaria restringe a avaliação positiva das mudanças organizacionais à melhoria do desempenho dos trabalhadores. Considera-os agora mais motivados para manterem os resultados da unidade dada a valorização dos mesmos, decorrente do envolvimento de toda a fábrica no projecto de melhoria contínua. Ou seja, a unidade em causa tem vindo a mostrar-se exemplar do ponto de vista das condições organizacionais e gestionárias internas de tal modo que os seus resultados não foram melhorados com a introdução destes projectos. Como nos afirma a responsável pela coordenação do CIP,

*a maquinaria tinha já tudo organizado nestes domínios dos 5S quando começámos o projecto na fábrica e por isso teve logo bandeira verde; têm pouco a melhorar, mas há sempre qualquer coisa....*

Daí que o responsável directo da maquinaria, mentor autónomo de práticas de melhoramentos introduzidas numa fase prévia ao CIP, considere que as mudanças organizacionais introduzidas não detêm uma influência assinalável nem na organização do trabalho, qualidade e produtividade, nem na introdução de inovações ou de melhoramentos no ambiente de trabalho.

O auto-conceito que este responsável tem da exemplaridade do seu modelo de gestão do ponto de vista organizativo contribui para que seja o único que atribui os actuais resultados da sua unidade funcional não apenas aos seus trabalhadores (e, concretamente, à capacidade de adaptação destes), mas também ao tipo de gestão que adopta. É, neste sentido que, na auto-avaliação das competências mais importantes para o seu desempenho, salienta a importância dos seus conhecimentos técnicos. Privilegia ainda a sua capacidade de dialogar, de partilhar informação, de ouvir os subordinados e a capacidade de intervir positivamente nos conflitos e ajudar a resolvê-los, o que indicia o desempenho de uma função centrada no interior da unidade que lidera. Um que favorece nitidamente o seu papel interno de organizador, mediador e formador – e menos de chefia na acepção clássica do termo, baseada em práticas de controlo e de dominação – que estará na origem, entre outros factores, do modelo de gestão híbrido que põe em prática na sua unidade funcional.

Para este perfil contribui igualmente o facto de ser o responsável directo que mais envolvido se encontra em práticas formativas.

É da conjugação destes factores que emerge o modelo de gestão híbrido que aplica na sua unidade, o mais favorável encontrado na empresa e com maiores indícios de uma possível evolução no sentido de um modelo flexível.

Os responsáveis directos dos domínios de tarefas de montagem tendem a atribuir a responsabilidade pelo actual desempenho das unidades funcionais, quer aos trabalhadores,

mais concretamente, à sua motivação e empenho, quer à organização do trabalho. Uma afirmação aparentemente contraditória se se atender que estas unidades apresentam das mais elevadas taxas de absentismo e rotatividade da LUME. É, porém, compreensível se pensarmos que os trabalhadores, que permanecem continuamente nas unidades e que asseguram a sua prossecução produtiva, têm de se empenhar e envolver no exercício laboral para conseguirem atingir os objectivos fixados, numa organização do trabalho que, apesar de eficaz, não é de modo nenhum enriquecedora, nem motivadora.

A representação que estes responsáveis têm da sua função é distinta. O responsável directo da unidade de pré-montagem centra a sua função na gestão interna da unidade, dando primazia às capacidades de dialogar, de partilhar informação e de ouvir os subordinados, bem como à capacidade de os motivar. A responsável da unidade de montagem final apresenta uma concepção da função mais vocacionada para a gestão de fronteiras, ao salientar na auto-avaliação das suas competências mais importantes a capacidade de resolução dos problemas e de adaptação à mudança, ainda que não descure a importância de ser líder e dinamizador do grupo de trabalho. Esta diferenciação da concepção do papel de líder poderá relacionar-se com as variáveis antiguidade e escolaridade. Por um lado, a antiguidade na empresa tenderá a fazer prevalecer uma representação do papel de liderança centrado na gestão interna das unidades, na medida em que, durante muitos anos, foi esta a orientação básica da função para os responsáveis directos das unidades de maquinação e de pré-montagem, ambos com níveis de permanência na empresa superiores a 18 anos. Por outro, a escolaridade e, fundamentalmente, a detenção de um diploma universitário, são responsáveis pelo contacto com as teorias organizacionais e gestionárias mais recentes, desencadeando atitudes e práticas conformes por parte da responsável da unidade de montagem final, que manifesta uma orientação mais visível para um papel de gestão das fronteiras (antiguidade e escolaridade).

São também estas duas variáveis que explicam que os responsáveis directos das unidades de pré-montagem e maquinação venham participando num conjunto muito mais vasto de modalidades formativas do que a responsável da unidade de montagem final. Aos primeiros foram proporcionadas práticas de formação que envolvem o seu relacionamento com o exterior e com diversas unidades funcionais no seio da empresa<sup>90</sup>; à segunda, as modalidades

---

<sup>90</sup> São 10 as actividades formativas em que participaram até ao momento: (i) participação em colóquios, seminários, congressos; (ii) visitas a outras fábricas no país; (iii) permanência e desenvolvimento de actividades noutras fábricas associadas do grupo no estrangeiro; (iv) implementação de projectos; (v) formador; (vi) consultor interno; (vii) participação em grupos de resolução de problemas; (viii) participação na instalação e arranque de novos projectos; (ix) acompanhamento de actividades adquiridas no exterior; (x) frequência de

de formação em que tem sido envolvida são mais restritas, em resultado da sua recente entrada na empresa, bem como do seu diploma universitário, caracterizando-se mais pelas oportunidades de estabelecimento de contactos com as diversas unidades funcionais e agentes no seio da empresa<sup>91</sup>.

A título conclusivo, e apesar da hibridez que caracteriza os modelos de gestão das unidades de maquinaria e de montagem final, a tendência pesada verificada na LUME manifesta-se por um estilo de supervisão orientada para o trabalho, isto é, um tipo de supervisão associado ao desempenho de um trabalho fragmentado e parcelar, sob o qual é possível exercer uma actividade de controlo intensa dada a pré-definição e afectação de cada trabalhador a actividades especializadas (Blake; Mouton, 1964).

#### **4. O RETRATO SOCIODEMOGRÁFICO E DE CLASSE DOS TRABALHADORES DA LUME**

A análise sobre os trabalhadores do núcleo operacional da LUME incidiu sobre 30 indivíduos. Foram entrevistados maioritariamente sujeitos do sexo feminino, o que se explica pela importância que a taxa de emprego feminino tem vindo a assumir face à masculina ao longo dos triénios em análise<sup>92</sup>.

A feminização do núcleo operacional da empresa encontra-se associada, em parte, à pertença da população alvo de análise ao domínio de tarefas da montagem, uma actividade central do negócio da empresa, no qual se entrevistaram 18 trabalhadoras (60%). As trabalhadoras encontram-se integradas num processo produtivo predominantemente desqualificado e intensivo em mão-de-obra, permitindo afirmar, de acordo com os pressupostos da teoria da segmentação, que se está face a um conjunto de assalariados incluídos no segmento secundário do mercado de trabalho.

---

formação profissional.

<sup>91</sup> São 3 as actividades formativas em que participou até ao momento: estágio de formação que constituiu o seu veículo de acesso à LUME; formador; consultor interno.

<sup>92</sup> Cf. quadro 6.12 no ponto 3.2. deste capítulo. A taxa de feminização do emprego tem vindo a intensificar-se ao longo dos anos. Em finais da década de 80, em 1989, totalizava 16,5%, quase duplicando no ano seguinte, para atingir em 2000 uma taxa de 44,1%.

Trata-se de uma população jovem: 7 (23,3%) trabalhadores têm idades compreendidas entre os 19 e os 25 anos de idade e 14 (46,7%) situam-se no escalão entre os 26 e os 35 anos. Encontra-se, porém, um segmento da população relativamente mais envelhecido com idades compreendidas entre os 39 e os 55 anos, 9 (30,0%) trabalhadores. Maioritariamente casados, 21 (70,0%) trabalhadores, apresentam famílias nucleares reduzidas: 12 (40,0%) trabalhadores não têm filhos e 13 (43,3%) apenas têm 1 descendente. É ainda significativo o número de trabalhadores solteiros (9 – 30,0%).

Um total de 29 (96,7%) trabalhadores reside nos concelhos de Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja e Ílhavo, concelhos estes que integram uma das bacias de emprego do distrito de Aveiro<sup>94</sup>, área de localização da LUME. Uma bacia de emprego onde o sector secundário assegura 45,6%<sup>95</sup> do emprego e cuja estrutura produtiva industrial se concentra em torno dos sectores da construção civil e obras públicas, das indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos e da fabricação de outros produtos minerais não metálicos (Pereira, 1997, p. 36).

A importância do emprego industrial na região de localização da LUME faz-se sentir pela presença de duas gerações sucessivas de famílias operárias, característica intergeracional da população em análise, como é demonstrado no quadro 6.19 pelo exercício de uma ocupação na condição de assalariado na indústria. O mesmo quadro mostra que a situação de assalariamento vivida no exercício da profissão pelos trabalhadores em análise assume peso idêntico quer para os seus pais, quer para os cônjuges, sendo relativamente menor para as mães dada a ocupação com as tarefas domésticas.

---

<sup>94</sup> A bacia de emprego em causa é integrada pelos concelhos de Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Vagos e Águeda. Esta delimitação foi construída por Pereira (1997, p. 20) que, a partir da informação dos censos de 1991 sobre as deslocações pendulares, estabelece 40 bacias de emprego no território português do continente, como uma tentativa de dar uma expressão empírica e operacional ao conceito de mercados locais de trabalho.

<sup>95</sup> Fonte: Censos de 1991 (in Pereira, 1997, p. 41).

Quadro 6.19

**Condição, situação perante o trabalho e profissão dos familiares dos entrevistados**

	Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Condição perante o trabalho</b>						
Exerce uma profissão	19	63,3	14	46,7	19	90,5
Ocupa-se das tarefas domésticas	0	-	10	33,3	1	4,8
Desempregado	1	3,3	2	6,7	1	4,8
Reformado	10	33,3	4	13,3	0	-
Estudante/formando	0	-	1	3,3	0	-
Total	30	100,0	30	100,0	21	100,0
<b>Situação na profissão</b>						
Trabalhador por conta própria com empregados	0	-	0	-	3	15,8
Trabalhador por conta própria sem empregados	4	13,3	0	-	0	-
Trabalhador independente	0	-	0	-	0	-
Trabalhador por conta de outrem	23	76,7	12	66,7	16	84,2
Trabalhador familiar não remunerado	3	10,0	6	33,3	0	-
Trabalhador familiar remunerado	0	-	0	-	0	-
Total	30	100,0	18	100,0	19	100,0
<b>Profissão<sup>a</sup></b>						
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	1	3,3	0	-	2	10,5
Especialista das profissões intelectuais e científicas	0	-	0	-	0	-
Técnicos e profissionais de nível intermédio	0	-	0	-	2	10,5
Pessoal administrativo e similar	0	-	0	-	0	-
Pessoal dos serviços e vendedores	1	3,3	0	-	1	5,3
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e das pescas	4	13,3	6	33,3	0	-
Operários, artífices e trabalhadores similares	19	63,3	4	22,2	10	52,6
Operadores de instalações e máquinas	4	13,3	1	5,6	3	15,8
Trabalhadores não qualificados	1	3,3	7	38,9	1	5,3
Total	30	100,0	18	100,0	19	100,0

<sup>a</sup> Segundo terminologia da classificação nacional das profissões (IEFP, 1994).

No mesmo sentido, a análise da profissão dos pais permite destacar entre as demais categorias, a de operários, artífices e trabalhadores similares (quadro 6.19). No que diz respeito às suas mães, apesar do peso da situação na profissão de domésticas e do exercício de actividades na agricultura, na profissão de agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e da pesca, a incidência operária continua a fazer-se sentir, ainda que menos marcada e caracterizada por uma dispersão dada a sua distribuição por dois grandes grupos ocupacionais: trabalhadores não qualificados e operários artífices e trabalhadores similares (quadro 6.19). Na globalidade, os cônjuges integram-se também no operariado – operários, artífices e trabalhadores similares e operadores de instalações e máquinas. Todavia, encontram-se casos pontuais de quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa, bem como de técnicos e profissionais de nível intermédio, o

que anuncia um processo de mobilidade ascensional da classe social de família dos assalariados, analisado adiante.

Atentando na configuração intergeracional das dinâmicas de classe<sup>96</sup>, constata-se que os trabalhadores em análise têm como lugar de classe individual o operariado, o mesmo se verificando para a maioria dos respectivos cônjuges (13 sujeitos – 65,0%). Esta situação vem demonstrar a existência de tendências endoclassistas na constituição de família, na medida em que a proximidade do meio social e as semelhanças socioprofissionais tendem a conduzir a alianças matrimoniais.

O lugar de classe de família dos trabalhadores da LUME é, maioritariamente, de operariado (23 famílias – 76,7%) (quadro 6.20). A classe dos empresários, dirigentes e profissionais liberais (EDL) agrega 3 (10,0%) famílias, enquanto a classe dos profissionais técnicos e de enquadramento (PTE) e dos assalariados executantes pluriactivos (AEpl) representam cada uma delas 2 (6,7%) famílias (quadro 6.20). Saliente-se que estes últimos lugares de classe de família resultam de alianças matrimoniais, as quais permitem aos trabalhadores, todos eles pertencentes à classe social individual de operariado, uma ascensão na sua classe social de família.

Com o objectivo de analisar a mobilidade entre as classes de família e de origem dos trabalhadores da LUME e, conseqüentemente, a sua mobilidade social intergeracional, de forma a perceber as tendências de reprodução, ou não, dos lugares de classe, reteve-se a atenção na comparação entre os lugares de classe de origem e os lugares de classe de família actuais dos trabalhadores, como se demonstra no quadro 6.20: nele se verifica que apenas 10 famílias pertencentes ao operariado são igualmente oriundas desta classe social, o que mostra uma tendência relativamente restrita para a reprodução social ao nível da classe do operariado. São, porém, as situações de ausência de mobilidade social em relação aos pais que mais caracterizam esta população – integrados na actualidade essencialmente em famílias operárias (33,3%), a sua origem social reporta-se aos AI, aos AIpl<sup>97</sup>, aos empregados executantes (EE) e aos AEpl. Sendo assim, para estes, a ausência de fluxos ascendentes ou descendentes entre

---

<sup>96</sup> A composição das classes sociais ao nível individual e familiar foi analisada segundo a mais recente proposta de matriz de classes de Costa (1999).

<sup>97</sup> Para efeitos de avaliação da mobilidade de classes intergeracional, considera-se uma trajectória ausente de mobilidade nos casos em que a classe da família de origem é de AI ou de AIpl, na medida em que apesar de se tratarem de famílias detentoras de propriedade privada, detêm apenas pequenas parcelas de terra, cujos rendimentos, frequentemente sob a forma de géneros, se destinam à subsistência familiar, não havendo lugar a uma remuneração ou a uma qualquer contrapartida pecuniária.

pais e filhos dão lugar a uma mera transição entre sectores de actividade, mantendo-se para os três últimos lugares de classes a situação de assalariamento na profissão principal. Num movimento de classe ascensional, encontram-se os trabalhadores que integram actualmente a classe social de EDL (9,9%) e de PTE (6,7%), cuja origem social são as classes de agricultores independentes (AI), de operariado, de assalariados agrícolas (AA) e de AEpl. Em sentido oposto, num fluxo descendente de classe, encontram-se alguns trabalhadores pertencentes às classes sociais de operariado (9,9%) e AEpl (3,3%), originários das classes de trabalhadores independentes pluriactivos (TIpl) e de EDL.

Quadro 6.20

**Mobilidade social entre classes sociais de origem e de família**

Classe social de origem	Classe social de família							
	EDL		PTE		O		AEpl	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
EDL	0	-	0	-	0	-	1	3,3
TIpl	0	-	0	-	3	10,0	0	-
AI	1	3,3	0	-	2	6,7	0	-
AIpl	0	-	0	-	3	10,0	0	-
EE	0	-	0	-	1	3,3	0	-
O	1	3,3	1	3,3	10	33,3	1	3,3
AA	1	3,3	0	-	0	-	0	-
AEpl	0	-	1	3,3	4	13,3	0	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>9,9</b>	<b>2</b>	<b>6,6</b>	<b>23</b>	<b>76,6</b>	<b>2</b>	<b>6,6</b>

N = 30

EDL	Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	<span style="border: 1px solid purple; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Mobilidade ascendente
TIpl	Trabalhadores Independentes Pluriactivos	<span style="border: 1px solid blue; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Mobilidade descendente
AI	Agricultores Independentes		
AIpl	Agricultores Independentes Pluriactivos	<span style="border: 1px solid yellow; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span>	Reprodução social
EE	Empregados Executantes		
O	Operários		
AA	Assalariados Agrícolas		
AEpl	Assalariados Executantes Pluriactivos		
PTE	Profissionais Técnicos de Enquadramento		

O capital escolar detido pelos sujeitos e pela família de origem é outro indicador de mobilidade social que se encontra caracterizado no quadro seguinte.



Quadro 6.21  
Níveis de escolaridade

	Próprio		Pai		Mãe		Cônjuge	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Não sabe ler e escrever	0	-	2	6,7	5	16,7	0	-
Sabe ler e escrever	1	3,3	3	10,0	8	26,7	0	-
Primeiro ciclo (4ª ano)	2	6,7	23	76,7	17	56,7	3	14,3
Segundo ciclo (6º ano)	12	40,0	1	3,3	0	-	12	57,1
Terceiro ciclo (9º ano)	5	16,7	0	-	0	-	4	19,0
Ensino secundário (12º ano)	9	30,0	1	3,3	0	-	2	9,5
Ensino superior	1	3,3	0	-	0	-	0	-
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Através da análise do quadro anterior, constata-se que 93,3% dos pais dos trabalhadores detêm níveis de escolaridade iguais ou inferiores ao primeiro ciclo. O nível de escolaridade das mães é ainda mais baixo. Possuem graus escolares iguais ou inferiores ao primeiro ciclo, sendo relevante o número daquelas que não obtiveram qualquer diploma escolar.

Conclui-se estar perante uma situação claramente ascendente do percurso escolar dos filhos, os quais possuem, maioritariamente, níveis habilitacionais acima do segundo ciclo. A detenção, por 90,0% dos sujeitos, de diplomas escolares iguais ou superiores ao segundo ciclo, ao contrário do que se verifica com os progenitores (os quais possuem, na sua maioria, diplomas escolares inferiores ou iguais ao primeiro ciclo), demonstra um investimento em educação que se traduz numa situação de mobilidade escolar ascendente em relação às habilitações escolares detidas pelos pais, o que constitui um reflexo, ainda que abaixo do desejável, da elevação da escolaridade obrigatória para o 3º ciclo em Portugal, a partir de 1986.

No que diz respeito aos cônjuges, os níveis de escolaridade detidos tendem a ser próximos dos trabalhadores em análise, ainda que com uma relativa maior incidência nos primeiro e terceiro ciclos e com menor incidência nos níveis escolares mais elevados (ensino secundário).

Está-se perante uma população em que a ascensão de classe por via da profissão do cônjuge é relevante, sem que, contudo, encontre correspondência na respectiva elevação dos níveis de escolaridade destes em relação aos trabalhadores em análise. Deste modo, a escolaridade, particularmente a dos cônjuges integrados num lugar de classe individual superior ao dos trabalhadores, não é um factor determinante de mobilidade social, uma vez que esta, quando existe, fica a dever-se, na sua larga maioria, a uma elevação significativa do

nível de escolaridade reflectida na aquisição institucionalizada de capital escolar e simbólico (Bourdieu, 1979)<sup>98</sup>, o que não se verifica no caso em apreço.

## **5. A COMPOSIÇÃO DOS TRAJECTOS PROFISSIONAIS E FORMATIVOS: SITUAÇÕES DE EMPREGO, SITUAÇÕES PROFISSIONAIS E SITUAÇÕES FORMATIVAS**

Neste ponto procura-se dar conta das problemáticas da transição e da mobilidade no mercado de trabalho, através da análise das duas situações de emprego que os trabalhadores rotularam como as mais importantes nos seus percursos profissionais externos, bem como da trajectória profissional interna à LUME. Paralelamente, analisa-se o percurso escolar e formativo dos trabalhadores.

### **5.1. UM ACESSO PRECOCE E UMA MOBILIDADE TÊNUE NO MERCADO DE TRABALHO**

A transição à vida activa é realizada por 11 (36,7%) trabalhadores entre os 12 e os 15 anos de idade, o que significa um acesso ao emprego que se processa numa fase que se pode qualificar de precoce, no sentido em que corresponde ao período etário de frequência do ensino básico obrigatório. Por contraposição, 10 (33,3%) trabalhadores transitam numa fase posterior ao mercado de trabalho com 19 ou mais anos de idade.

A mobilidade no mercado de trabalho está presente no percurso da maioria dos trabalhadores, sendo que o emprego na LUME apenas representa o início da trajectória profissional para 4 (13,3%) trabalhadores. Os restantes 26 (86,7%) trabalhadores caracterizam-se por uma presença no mercado de trabalho em que, para além do emprego na LUME, detiveram mais 1 ou 2 empregos, respectivamente, 11 (42,3%) e 10 (38,5%) trabalhadores. Apenas 5 trabalhadores (19,2%) transitaram por 3 ou mais situações de emprego<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Como se pode constatar em estudos actuais realizados acerca da sociedade portuguesa, a aquisição de capital escolar é uma das vias possíveis de mobilidade no mercado de trabalho influenciando, conseqüentemente, a posição detida na estratificação social. V., nomeadamente, Almeida, Costa e Machado, (1994), Magalhães (1994), Costa e Machado (1998).

<sup>99</sup> A fraca frequência de situações de transição por três ou mais empregos é a razão pela qual o estudo da trajectória profissional externa se limita à análise de dois empregos, dada a irrelevância que assumem as trajectórias que apresentam uma maior mobilidade entre empregos. Deste modo, optou-se por centrar a atenção nas duas situações de emprego externas, rotuladas como mais importantes pelos trabalhadores em análise.

## 5.2. AS SITUAÇÕES DE EMPREGO NO MERCADO EXTERNO DE TRABALHO: O FRACO POTENCIAL DE TRANSFERIBILIDADE

Retendo a atenção na situação de emprego externa que os 26 trabalhadores em análise classificam de mais importante, verifica-se que a maioria, 14 (53,8%) trabalhadores, exerceu as suas actividades profissionais na indústria, com destaque para os sectores têxtil e do vestuário (7 – 26,9% – trabalhadores) e da metalurgia, metalomecânica e electricidade (3 – 11,5% – trabalhadores). O exercício de ocupações no sector terciário abrangeu 9 (30,0%) assalariados, particularmente nas áreas do alojamento e da restauração 4 (15,4%). Apesar da fraca importância do sector primário na bacia de emprego, este foi ainda ocupado por 3 (11,5%) trabalhadores no início da sua actividade profissional.

No emprego em análise, exercido maioritariamente na condição de assalariados (25 – 84,6% – trabalhadores), um número significativo de trabalhadores (9 -34,6%) ocupou um papel profissional sobre o qual detém a titularidade da categoria profissional, enquanto 7 (26,9%) iniciaram funções com a categoria de aprendiz. Trata-se de uma transição ao emprego que, do ponto de vista da inserção numa categoria profissional, é relativamente favorável na medida em que apenas 6 (23,1%) trabalhadores integram categorias profissionais indiferenciadas.

Dos 26 trabalhadores em análise, 15 (57,7%) desenvolviam nesta primeira actividade um conteúdo de trabalho que não apresenta qualquer relação com a actividade actual, o que sugere uma ruptura entre esta e a possível capitalização de saberes adquiridos durante esta situação de emprego.

Daqueles que desenvolviam actividades laborais, de alguma forma relacionadas com a actividade de trabalho actualmente exercida<sup>100</sup> – 11 (42,3%) trabalhadores –, apenas 1 (9,1%)

<sup>100</sup> Foram consideradas actividades de trabalho relacionadas as exercidas nos sectores da metalurgia, metalomecânica e electricidade (indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos, fabricação de máquinas e de equipamentos, fabricação de equipamento eléctrico, fabricação de material de transporte e produção/distribuição de electricidade), bem como nos da indústria do vestuário. Todavia, se relativamente aos sectores da metalurgia, metalomecânica e electricidade se avaliou sempre a qualificação do desempenho laboral independentemente do domínio de tarefas onde actualmente os trabalhadores exercem actividade, no caso do exercício de actividades no sector do vestuário apenas se teve em consideração a avaliação da qualificação do desempenho laboral quando os trabalhadores em causa desenvolvem actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem. Justifica-se esta opção por várias ordens de razões: (i) semelhança existente ao nível das capacidades requeridas pelos desempenhos laborais naqueles sectores e os actuais desempenhos dos trabalhadores, isto é, trata-se de actividades que apresentam características de continuidade com as actividades

desenvolveu actividades de trabalho caracterizadas pela diversidade. Os restantes ocupavam sempre o mesmo posto de trabalho e executavam sempre a mesma tarefa ou tarefas repetitivas e monótonas, o que por certo não terá estado na origem de uma intensa aprendizagem de saberes. Tudo sugere que se está face a desempenhos laborais empobrecedores, em que os saberes eventualmente adquiridos não representaram qualquer proveito adicional para os actuais saberes exigidos, não se podendo, porém, negligenciar a vantagem de familiarização que constitui a posse de uma experiência profissional nos mesmos domínios de tarefas ou em domínios idênticos àqueles onde actualmente exercem a sua ocupação. A análise das relações entre as trajectórias profissionais externas, por um lado, e as trajectórias profissionais internas e as competências mobilizadas na actividade de trabalho, por outro, abordadas no próximo capítulo, demonstram exactamente esta ausência de capitalização de saberes no seio da LUME.

Centre-se agora a atenção em metade dos trabalhadores (num total de 15), que apresentam uma trajectória de mobilidade com a detenção de 2 empregos (ou mais) para além do actualmente detido na LUME.

Este segundo emprego é novamente exercido como uma actividade assalariada (14 – 93,3% – trabalhadores), maioritariamente enquanto titulares de uma categoria profissional, (10 – 66,7% – trabalhadores) e enquadrado no seio do sector secundário (11 – 73,3% – trabalhadores, com destaque para o sector têxtil e do vestuário, 4 (26,7%) trabalhadores, e para a metalurgia, metalomecânica e electricidade, 3 (20,0%) trabalhadores, como já acontecia na primeira situação de emprego externa. Assiste-se aqui a uma situação de aproximação sectorial com a actividade actualmente exercida, perdendo relevo o sector terciário que, como sector de transição inicial ao mercado de trabalho, assumia uma importância considerável.

Dos 7 trabalhadores que desempenharam actividades relacionadas com o conteúdo do trabalho actualmente desenvolvido<sup>101</sup>, 6 (85,7%) dedicavam-se a exercícios laborais pouco diversificados, de carácter repetitivo, desenvolvidos num único posto de trabalho, o que reproduz a natureza não qualificante do desempenho laboral verificada para a situação de emprego inicial.

---

actuais, sendo possível aferir-se as tendências de evolução entre uma e outras; (ii) possibilidade teórico-analítica de avaliar a qualificação do desempenho laboral, a qual implica o conhecimento empírico prévio dos conteúdos do trabalho e das modalidades do seu exercício, obtido pela autora em trabalhos anteriores (Cf. Parente, 1995).

<sup>101</sup> V. nota de rodapé anterior.

### **5.3. AS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS VIVIDAS NA LUME – UMA ABORDAGEM SINCRÓNICA DAS TRAJECTÓRIAS PROFISSIONAIS INTERNAS**

O cerne da abordagem sincrónica das trajectórias profissionais internas é a análise das diferentes situações profissionais pelas quais os trabalhadores transitaram no seio da LUME. A caracterização de cada uma delas, no que diz respeito a uma bateria de indicadores de inserção profissional, é feita a partir de cinco dimensões analíticas, a saber: qualificação do desempenho, carreira, vínculo jurídico contratual, remunerações salariais individuais e remunerações salariais colectivas, em função das quais se obtém um retrato estático de cada um dos momentos profissionais vividos<sup>102</sup>.

Atente-se, em primeiro lugar, na longevidade das trajectórias profissionais antes de abordar cada uma das situações profissionais que a compõem. A antiguidade na empresa é elevada. Mais de metade dos trabalhadores, 18 (60,0%), apresenta trajectórias profissionais com uma duração igual ou superior a 8 anos. É esta a razão pela qual 11 (36,7%) trabalhadores afirmam que, entre a situação profissional de entrada para a LUME e a situação profissional actual<sup>103</sup>, passaram por uma outra intermédia. Em contraposição, os trabalhadores que apresentam percursos mais curtos na LUME transitaram apenas por duas situações profissionais. Tratam-se de 9 (30,0%) trabalhadores que, detendo níveis de antiguidade não superiores a 3 anos, passaram da situação profissional de entrada para a actual.

#### **5.3.1. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INICIAL DE ACESSO À LUME**

Incide-se neste ponto sobre as condições sociais em que se processa a transição dos trabalhadores para a LUME.

Na dimensão carreira é o estatuto de iniciado que adquire relevo<sup>104</sup>. A trajectória profissional começa para grande parte dos trabalhadores com uma categoria profissional de aprendizes ou praticantes de uma profissão (23 – 76,7%). Frequentemente, a categoria

---

<sup>102</sup> Para cada uma das situações profissionais foram aferidos, por dimensão analítica, cinco índices compósitos que resultam da combinação dos valores assumidos pelos diferentes indicadores das variáveis em análise. V. no anexo 6.A os índices de tipificação das situações profissionais por dimensões de análise.

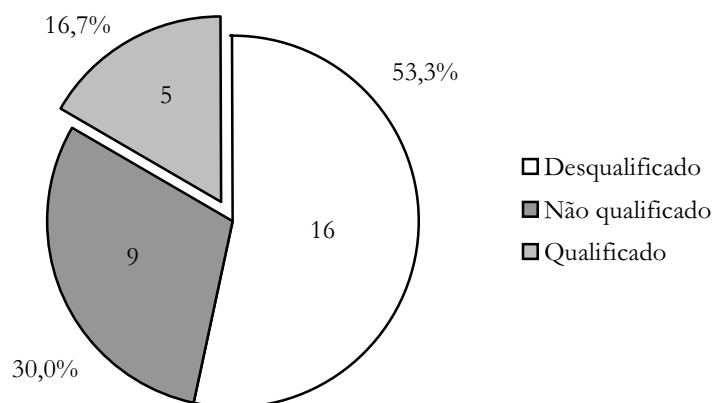
<sup>103</sup> Por razões de facilidade linguística, utilizou-se o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento da entrevista.

<sup>104</sup> V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão carreira das situações profissionais internas.

profissional de contratação é a de “servente metalúrgico”, uma categoria indiferenciada atribuída, por definição do CCT, a trabalhadores aprendizes que não executam trabalhos qualificados<sup>105</sup>. Trata-se de um título qualificacional suficientemente ambíguo e amplo para permitir às empresas uma flexibilidade na atribuição das funções profissionais a integrar no futuro pelos respectivos trabalhadores em fase de aprendizagem. Apenas 2 (6,7%) trabalhadores assumiram de imediato a titularidade de uma ocupação no nível mais baixo da respectiva hierarquia profissional e 5 (16,7%) integraram a categoria de ajudante ou auxiliar, categorias profissionais atribuídas excepcionalmente, visto não se verificar qualquer regularidade no recurso a este tipo de categorias.

O conteúdo do trabalho exercido em postos de trabalho isolados (13 – 43,3% – trabalhadores) ou em linha (13 – 43,3% – trabalhadores) é caracterizado pela execução de tarefas parecidas, repetitivas e monótonas (13 – 43,3% – trabalhadores) ou tarefas únicas (12 – 40,0% – trabalhadores), desenvolvidas quer no mesmo posto (16 – 53,3% – trabalhadores), quer em vários postos de trabalho diferentes (14 – 46,7% – trabalhadores), o que resulta num índice desqualificado<sup>106</sup> do desempenho laboral, como se pode visualizar na figura 6.2.

Figura 6.2  
Índice de qualificação do desempenho laboral  
(situação profissional inicial)



<sup>105</sup> O “servente metalúrgico” ou “operário não especializado” é definido no CCT como o trabalhador que se ocupa da movimentação, carga e descarga de materiais e limpeza dos locais de trabalho (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e afins de Portugal, 1998, p. 67).

<sup>106</sup> V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão qualificação do desempenho laboral das situações profissionais internas.

Os vínculos jurídicos laborais de iniciação assumiram um carácter precário<sup>107</sup>, em que 20 trabalhadores (66,7%) foram contratados a termo e 9 (30,0%) de forma temporária.

Igualmente precário é o índice assumido pela dimensão remunerações salariais individuais<sup>108</sup>. Os salários de iniciação correspondiam aos definidos para a categoria profissional que os trabalhadores integravam de acordo com o CCT sectorial (29 – 96,7% – trabalhadores), auferindo 16 (53,3%) trabalhadores remunerações resultantes de trabalho suplementar e 27 (90,0%) remunerações resultantes de subsídios definidos no CCT (fundamentalmente, subsídio de refeição, mas também subsídios de turno nocturno e de hora nocturna). As remunerações colectivas estavam ausentes, não havendo lugar a qualquer tipo de reconhecimento em termos de recompensa do desempenho empresarial, de retribuição do mérito colectivo, de benefícios sociais ou de complementos de remuneração<sup>109</sup>.

### 5.3.2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA INTERMÉDIA NA LUME

São 11 (36,7%) os trabalhadores que afirmam ter transitado, entre a situação profissional inicial e a actualmente detida, por uma outra que apelidamos de situação profissional intermédia. Para estes trabalhadores a permanência na empresa é a mais longa – apresentam trajectórias internas sempre superiores a 8 anos de antiguidade, sendo que 5 (45,5%) trabalhadores se integraram na LUME há 9 anos atrás e 4 (36,4%) há 11 anos.

Na dimensão carreira, a categoria profissional a que estes trabalhadores estavam afectos nesta situação profissional é de titulares<sup>110</sup> (10 – 90,9%), ainda que situados no escalão inferior da hierarquia profissional.

O índice da qualificação do desempenho pautava-se por um conteúdo laboral fundamentalmente desqualificado<sup>111</sup> (figura 6.3). O trabalho que desenvolviam era caracterizado por ser exercido em linha, (6 – 54,5% – trabalhadores) ou isoladamente, (4 – 36,4% – trabalhadores), sempre no mesmo posto (6 – 54,5% – trabalhadores) ou em vários postos (5 – 45,5% – trabalhadores), desempenhando a maior parte dos trabalhadores uma só tarefa (6 – 54,5%) ou várias tarefas parecidas, repetitivas e monótonas (3 – 27,3%).

<sup>107</sup> V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão vínculo jurídico contratual das situações profissionais internas.

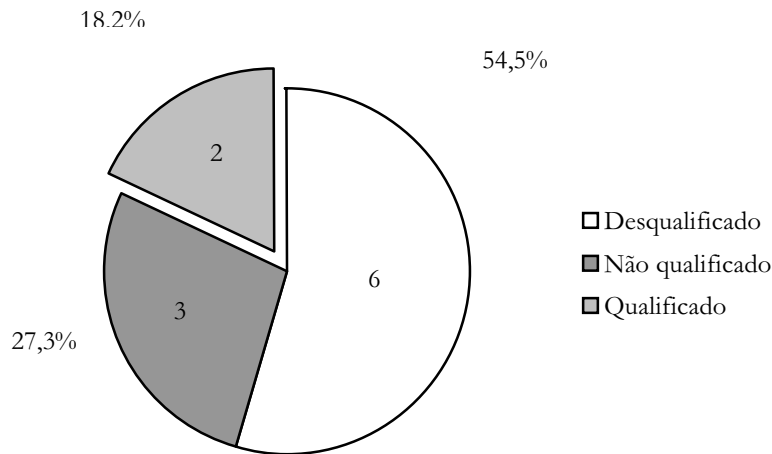
<sup>108</sup> V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão remuneração individual das situações profissionais internas.

<sup>109</sup> V. no anexo 6.A a tipificação da dimensão remunerações colectivas das situações profissionais internas.

<sup>110</sup> V. nota de rodapé 102 deste capítulo.

<sup>111</sup> V. nota de rodapé 104 deste capítulo.

Figura 6.3  
**Índice de qualificação do desempenho laboral**  
**(situação profissional intermédia)**



Contratualmente, 7 (63,6%) trabalhadores estabilizaram o seu estatuto na LUME ao deslocarem-se para um vínculo efectivo, permanecendo 4 (36,4%) contratados a termo e desaparecendo o trabalho temporário. Coexiste, deste modo, a precariedade e a não precariedade como valores caracterizadores do índice da dimensão vínculo jurídico-laboral<sup>112</sup>.

Na dimensão da remuneração individual, a precariedade continua a prevalecer dada a manutenção do salário correspondente à remuneração definida para a categoria profissional no CCT, ainda que este seja acrescido para a totalidade dos trabalhadores de remunerações resultantes de subsídios definidos no CCT, bem como para 8 (72,7%) trabalhadores de remunerações resultantes de trabalho suplementar<sup>113</sup>. As remunerações colectivas permanecem ausentes em todas as suas vertentes, não havendo lugar a qualquer tipo de reconhecimento empresarial e social<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> V. nota de rodapé 105 deste capítulo.

<sup>113</sup> V. nota de rodapé 106 deste capítulo.

<sup>114</sup> V. nota de rodapé 107 deste capítulo.



### 5.3.3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA ACTUAL<sup>115</sup> VIVIDA NO INTERIOR DA LUME

Centremos a atenção na situação profissional actualmente vivida pelos trabalhadores em análise. Na dimensão carreira, verifica-se que grande parte dos assalariados atingiram a titularidade de uma categoria profissional, sendo que mais de metade dos trabalhadores (16 – 53,3%) se encontra no topo na hierarquia ocupacional, enquanto 8 (26,7%) se apresentam ainda em percurso de mobilidade ascensional.

Entre os que se encontram no topo da hierarquia ocupacional, dominam os “montadores de peças de 1<sup>a</sup>”, 9 (30,0%) trabalhadores no domínio de tarefas da montagem, e os “operadores de máquinas de 1<sup>a</sup>”, 6 (20,0%) trabalhadores no domínio de tarefas da maquinação. Transitaram maioritariamente por três situações profissionais internas (10 – 62,5% – trabalhadores) e apresentam, como já oportunamente referenciado, os níveis de antiguidade mais elevados, isto é, trajectórias cuja longevidade é igual ou superior a 8 anos (15 – 93,8% – trabalhadores). Em contraposição, os aprendizes ou praticantes de uma ocupação (6 – 20,0% – trabalhadores) incluem-se na totalidade no mais baixo escalão de antiguidade, apresentando trajectórias profissionais não superiores a 3 anos.

Saliente-se que, no domínio de tarefas da maquinação, se detecta uma situação absolutamente excepcional, que demonstra o poder negocial de trabalhadores estratégicos mesmo face a um sistema mecanicista de gestão de carreiras, determinado pelos constrangimentos de evolução automática na hierarquia profissional, definidos nos CCT. Vejamos: a categoria profissional de “afinador” foi atribuída a 1 (3,3%) trabalhador, que assume uma função profissional imprescindível no seio da única equipa de trabalho existente na sua unidade funcional. Este trabalhador garante para si um percurso de mobilidade ascensional em resultado de um desempenho laboral singular que lhe confere poder reivindicativo decorrente do valor profissional que conscientemente faz valer. Significa que, por pressão do trabalhador, atingido o topo da carreira de “operador de máquinas de 1<sup>a</sup>”, este indivíduo, do sexo masculino, abandonou o esquema normal de permanência na categoria profissional para ser integrado numa carreira alternativa. Foi transferido para a carreira de “afinador de máquinas”, hierarquicamente superior à de “operador”, de forma a garantir-se-lhe uma evolução, quer material, quer simbólica, a troco da sua permanência na empresa. Desta forma, o trabalhador garante a recompensa do seu mérito, ao contrário de todos os

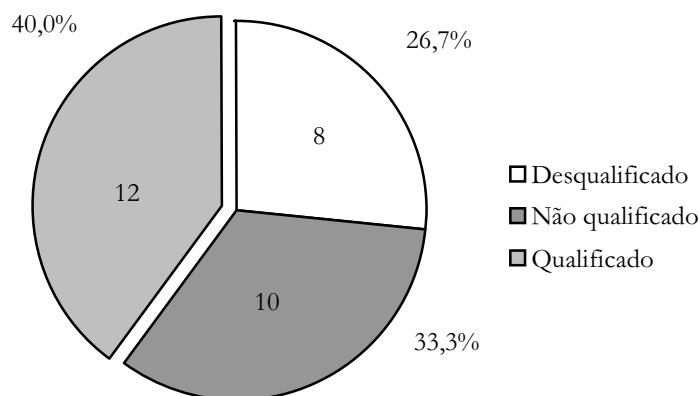
---

<sup>115</sup> Como já referido, é por razões de facilidade linguística que se utiliza o vocábulo actual para referir a situação vivida no momento de entrevista.

outros que permanecem estagnados numa categoria profissional de titular de topo. Ainda que se trate de um caso único, este é o procedimento inerente a uma *gestão pelas competências*: as carreiras operárias deixam de se encontrar circunscritas aos critérios de progressão automática definidos para as respectivas categorias profissionais nos CCT sectoriais; as empresas encontram alternativas que permitem uma evolução profissional dos operacionais detentores de qualificações transferíveis (Marsden, 1989) que integram o segmento primário, garantindo-lhes as respectivas progressões salariais.

No que se refere à dimensão qualificação do desempenho, metade dos trabalhadores desenvolvem as suas actividades isoladamente, enquanto 12 (40,0%) ocupam um lugar numa linha de produção. Apenas 3 trabalhadores (10,0%) desenvolvem as tarefas em equipa (alargada). Executam maioritariamente tarefas repetitivas e monótonas, sendo que 7 trabalhadores (23,3%) realizam uma única tarefa e 8 (26,7%) ocupam sempre o mesmo posto de trabalho. Apesar de 22 (73,3%) trabalhadores ocuparem vários postos de trabalho, apenas 12 (40,0%) desempenham tarefas variadas. Estamos por isso face a uma situação organizacional em que se assiste, comparativamente às situações anteriores, a uma evolução positiva do conteúdo do trabalho operário no sentido do alargamento dos desempenhos laborais e, conseqüentemente, da qualificação do índice do desempenho laboral. Não deixa porém de assumir relevo os desempenhos não qualificados, como se pode observar no quadro 6.4.

Figura 6.4  
**Índice de qualificação do desempenho laboral**  
**(situação profissional actual)**



Na dimensão vínculo jurídico contratual, o contrato de trabalho permanente predomina (21 – 70,0% – trabalhadores), prevalecendo a não precariedade contratual; todavia 9 (30,0%) trabalhadores estão afectos a contratos de trabalho a termo certo.

O índice da remuneração salarial individual assume uma tendência não precária (quadro 6.22) em que a maior parte dos trabalhadores tem um salário mensal que oscila entre os €399,04 e os €498,80, valor ao qual se acrescentam, para 28 (93,3%) assalariados, as remunerações provenientes dos subsídios definidos nos CCT e para 21 (70,0%) as resultantes do exercício de horas suplementares. Na remuneração colectiva, a maior parte dos trabalhadores tinham usufruído no penúltimo ano de uma retribuição (a qual é atribuída bianualmente) anexada ao desempenho produtivo da fábrica no seu conjunto, o que resulta num índice caracterizado pelo reconhecimento empresarial parcial e pela ausência de reconhecimento social (quadro 6.23).

Quadro 6.22			Quadro 6.23		
Índice da remuneração individual			Índice da remuneração colectiva		
	N.º	%		N.º	%
Precário	6	20,0	Ausência de reconhecimento	6	20,0
Não precário	24	80,0	Reconhecimento empresarial parcial e ausência de reconhecimento social	24	80,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

#### 5.4. A BAIXA INTENSIDADE DAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARES

A trajectória profissional dos trabalhadores integra, para além do exercício da ocupação principal, actividades complementares desenvolvidas pelos assalariados quer paralelamente às actualmente exercidas na LUME, quer ao longo da sua vida profissional.

Todavia, a maior parte dos trabalhadores da LUME não desenvolvem, nem nunca desenvolveram actividades complementares. Apenas 6 (20,0%) trabalhadores o fazem com alguma regularidade, dedicando-se 1 (3,3%) a actividades escolares.

As actividades complementares não são, em caso algum, exercidas num sector de actividade semelhante ao da LUME, nem tão pouco no sector secundário, o que se traduz numa situação de ausência de uma transferibilidade directa de saberes. São actividades exercidas predominantemente no sector terciário (4 – 66,7% – trabalhadores), no ramo do comércio por grosso e imobiliário e no sector agrícola (2 – 33,3% – trabalhadores), sob uma

diversidade de situações na profissão<sup>116</sup> e ocupando-os, em média, entre 6 a 20 horas (3 – 50,0% – trabalhadores) ou mais de 20 horas (2 – 33,3% – trabalhadores) por semana.

Entre as razões que justificam a dedicação a actividades secundárias encontram-se os motivos económicos: os trabalhadores carecem daquele rendimento mensal complementar (3 – 50,0%) ou participam em actividades no âmbito da economia doméstica familiar (2 – 33,3%).

Se tivermos em conta as razões económicas de dedicação a actividades secundárias, bem como, e antecipando resultados, o baixo grau de satisfação com as remunerações e o fraco nível remuneratório a que estão expostos estes trabalhadores, encontrar-se-iam justificações para a dedicação a actividades complementares, ao contrário do que se constata, como teremos oportunidade de analisar, para os trabalhadores da HAME que se dedicam mais intensamente a este tipo de actividades. Porém, o trabalho desenvolvido ao longo de 8 horas diárias, ainda que organizado em turnos, é frequentemente extenuante e penoso, não deixando os trabalhadores disponíveis para uma segunda ocupação, para além de estarmos face a uma mão-de-obra maioritariamente feminina que se encontra já sujeita a uma dupla situação de trabalho, o trabalho assalariado e o trabalho doméstico, o que se traduz numa impossibilidade objectiva de exercício de trabalho suplementar mesmo na LUME. São de facto as mulheres que menos se dedicam a actividades complementares, ao contrário dos homens – de facto, entre os trabalhadores que se dedicam a uma ocupação secundária, a maior parte pertence ao sexo masculino (4 – 66,7%).

Pode, então, concluir-se que a dedicação a actividades complementares assume uma baixa intensidade, sendo um exercício laboral tipicamente masculino fora do sector industrial.

Finalmente, acresce que a dedicação a trabalho suplementar – “horas extra” – na empresa é frequente entre 20 (66,7%) trabalhadores, não deixando, por isso, disponibilidade para aquele tipo de exercícios profissionais.

## 5.5. A FRACA INCIDÊNCIA DO DESEMPREGO

A maior parte dos trabalhadores nunca estiveram desempregados.

---

<sup>116</sup> Distribuem-se em igual número entre os trabalhadores independentes com recibo verde, os trabalhadores por conta de outrem e os trabalhadores em empreendimento familiar não remunerado: 2 (33,3%) trabalhadores por cada situação.

O desemprego foi uma condição vivenciada apenas, uma vez, por 6 (20,0%) trabalhadores. É, no seio da população em análise, uma condição tipicamente feminina (5 – 83,3%) e de longa duração (4 – 66,7%), cuja origem resulta quer de situações de término dos contratos a termo, quer de decisão voluntária dos trabalhadores que optam por se despedir. Repare-se que para 3 (60,0%) daquelas mulheres, a condição de desempregada surge num momento em que à impossibilidade de conseguir um emprego de acordo com as expectativas, se associou a oportunidade de cuidar dos filhos nos primeiros meses de vida. A guarda das crianças não é, como afirma Torres e Silva, uma verdadeira opção mas, apenas, uma “alternativa de circunstância” face ao elevado peso no orçamento familiar de uma solução paga e de outros custos, como o cansaço físico e as dificuldades em conciliar trabalho e vida familiar<sup>117</sup> (1998, p. 10)

## **5.6. FORMAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL**

Com a análise da formação escolar e profissional dos trabalhadores da LUME pretende-se compreender os processos de formação formal em que têm estado envolvidos, quer no seio da empresa, quer no seu exterior. Porém, incide-se especial atenção sobre a formação escolar e profissional frequentada no seio da empresa. As motivações inerentes a estes processos e as contribuições daí resultantes constituem o enfoque analítico privilegiado.

### **5.6.1. ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO EXTERNA**

O ensino obrigatório actual (ou superior) é detido por 15 (50,0%) trabalhadores, entre os quais 9 (30,0%) indivíduos concluíram uma escolaridade superior àquela, com a obtenção de um diploma do ensino secundário. Paralelamente, quase metade dos trabalhadores (14 – 46,7%) abandonaram precocemente – entre os 11 e os 15 anos de idade – o sistema de ensino regular, sem completarem aquele grau de ensino, concluindo maioritariamente apenas o segundo ciclo do ensino básico (11 – 78,6% – trabalhadores).

O percurso formativo destes sujeitos prosseguiu apenas para 4 (13,3%) trabalhadores com a frequência de acções de formação profissional em entidades formativas independentes da LUME. A escassa frequência de formação externa revela-se igualmente no número de

---

<sup>117</sup> Para um maior desenvolvimento desta problemática que cruza as políticas sociais e as soluções sócio-educativas e de guarda das crianças em Portugal e na UE, v. nomeadamente Torres e Silva (1998).

curso frequentados, em que a maioria dos assalariados se limitou a participar num único curso de formação (3 – 75,0%), excepção feita para 1 (25,0%) dos trabalhadores que frequentou 2 cursos em entidades formativas externas.

Os cursos de formação externos são frequentados em áreas diversificadas com aplicabilidade no interior da empresa<sup>118</sup>, com destaque para a área de informática (2 – 50,0%) trabalhadores. Apesar desta proximidade, não se constata, como oportunamente se focará<sup>119</sup>, qualquer capitalização destas experiências formativas no interior da empresa. São maioritariamente cursos de longa duração (4 – 80,0% – trabalhadores) que os trabalhadores procuraram por iniciativa própria (4 – 80,0%) face à necessidade de inserção no mercado de emprego, quer porque procuravam fazer face a uma situação de desemprego (2 – 40,0%), quer porque pretendiam aprender uma profissão (3 – 60,0%).

### 5.6.2. FORMAÇÃO INTERNA NA LUME

A análise documental<sup>120</sup> demonstra uma frequência intensa de acções de formação interna na LUME. Todos os trabalhadores frequentaram pelo menos uma acção de formação, como se pode visualizar no quadro 6.24. Este facto não corresponde às representações dos trabalhadores: 7 (23,3%) assalariados, todos integrados no domínio de tarefas da montagem, consideram nunca ter frequentado acções de formação na empresa, ao que acresce também nunca o terem feito no exterior. Justificam esta ausência de formação nas suas trajectórias quer porque nunca lhes foi proposta a frequência de acções de formação (4 – 57,1% – trabalhadores), quer pela ausência de cursos orientados para a actividade laboral que desenvolviam (2 – 28,6% – trabalhadores). Deste modo, apesar de se concluir, pela análise documental, que todos os trabalhadores frequentaram pelo menos uma acção de formação, eventualmente as suas características, isto é, a abrangência de todos os assalariados fabris e a curtíssima duração (em alguns casos não excede mesmo as 2 horas) conduzem a que não sejam consideradas como actividades formativas pelos sujeitos. A concepção de formação que

---

<sup>118</sup> Designadamente, as áreas de gestão, informática, dactilografia, metalurgia, mecânica e electricidade.

<sup>119</sup> Ponto 4.2 do capítulo 8.

<sup>120</sup> A análise documental acerca da formação foi desenvolvida num momento prévio às entrevistas, pelo que parte da grelha de análise sobre a frequência de acções formativas constante nas entrevistas já se encontrava preenchida para cada um dos entrevistados no que diz respeito aos indicadores: número e designação dos cursos frequentados, áreas formativas, duração, conteúdos formativos e objectivos de cada uma das acções frequentadas. V. questão 28 da entrevista aos trabalhadores no anexo 5.P.

se deduz desta representação é a de que as acções de formação têm um carácter continuado e de longa duração, dirigindo-se a segmentos específicos de trabalhadores no seio da empresa. Na ausência destas características, os trabalhadores consideram absurdo designar aquelas acções como actividades formativas, afirmando, quando questionados sobre o assunto, *isso, fomos lá, o chefe mandou, fomos todas uma manbã, mas isso não é formação, foi um instante...* (entrevistado n.º 2).

O quadro 6.24 sintetiza as características dos diversos cursos de formação frequentados pelos trabalhadores ao retratar o número de cursos internos em função das áreas formativas, duração e objectivos. A sua observação permite afirmar que, para um número considerável de trabalhadores, à frequência de um curso de formação se sucede a frequência de um segundo e terceiro cursos de formação. A frequência de quatro cursos é relativamente menos comum e, a partir daqui, o número de trabalhadores que prosseguem acções de formação é diminuto. Convém reter que são os trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação que apresentam os percursos formativos mais longos: 10 (83,3%) frequentaram dois ou mais cursos de formação, por contraposição aos trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem, em que apenas 1 trabalhador apresenta um percurso formativo composto por quatro cursos de formação e a maioria (8 – 44,4%) frequentou no máximo três cursos.

Quadro 6.24

### Cursos de formação internos frequentados: áreas, duração e objectivos

		Cursos de formação internos frequentados													
		1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Áreas de formação	Qualidade	18	60,0	10	38,5	6	31,6	5	45,5	3	37,5	4	57,1	0	-
	Relacional	0	-	6	20,0	7	36,8	1	9,1	4	50,0	1	14,3	0	-
	TIC	4	13,3	3	10,0	4	21,1	2	18,2	0	-	1	14,3	1	25,0
	Desenho técnico	0	-	2	6,7	0	-	1	9,1	0	-	0	-	0	-
	Informática	1	3,3	0	-	0	-	1	9,1	0	-	0	-	0	-
	Técnica	7	23,3	5	19,2	2	10,5	1	9,1	1	12,5	1	14,3	3	75,0
Duração	Ultra-curta	19	63,3	16	61,5	14	73,7	6	54,5	7	87,5	5	71,4	0	-
	Curta	4	13,3	7	26,9	4	21,1	5	45,5	0	-	2	28,6	4	100,0
	Média	3	10,0	3	11,5	1	3,3	0	-	1	12,5	0	-	0	-
	Longa	4	13,3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Objectivos	Qualificação	28	93,3	19	73,1	17	89,5	7	63,6	7	87,5	5	71,4	0	-
	Reciclagem	2	6,7	7	26,9	2	10,5	4	36,4	1	12,5	2	28,6	4	100,0
		N = 30		N = 26		N = 19		N = 11		N = 8		N = 7		N = 4	

A análise do quadro 6.24 mostra que:

(i) a área da qualidade prevaleceu como área de formação prioritária da LUME. Apenas perde relevo para o conjunto já restrito de trabalhadores que apresentam percursos formativos

caracterizados pela frequência de cinco ou sete cursos de formação. As áreas relacional e técnica adquirem igualmente algum significado, todavia com intensidades muito mais fracas;

(ii) a formação é predominantemente de ultra-curta duração, isto é, inferior ou igual a 20 horas, assumindo alguma relevância, ainda que muito inferior, a formação de curta duração (entre 20 e 100 horas de formação);

(iii) os objectivos da formação frequentada orientam-se, primordialmente, para a qualificação dos trabalhadores no sentido de um aperfeiçoamento de saberes, em que se procuram completar, melhorar e reforçar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento no âmbito da profissão exercida (MESS, 1991, p. 12). Os cursos frequentados são vocacionados para a reciclagem de saberes, na medida em que a política de formação da LUME não se encontra pautada por fins adaptativos de actualização ou de aquisição de novos conhecimentos, capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão, devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos (MESS, 1991, p. 67). É uma formação profissional elementar que adquire pertinência como meio de dotação dos trabalhadores dos saberes profissionais básicos de que carecem, não se posicionando tanto como via de actualização de saberes já detidos. Num sistema educativo de cariz mais profissionalizante do que o português, esta seria uma modalidade de formação garantida pelo sistema de ensino e formação e não pelas empresas. Podemos ainda referir que os cursos de reciclagem se realizam maioritariamente na área técnica, sendo frequentados por trabalhadores que, integrados no domínio de tarefas da maquinação, mais manuseiam máquinas automatizadas ou semi-automáticas.

No que concerne ao enquadramento substantivo dos cursos de formação, o quadro 6.25 permite destacar a importância assumida pelos conteúdos formativos procedimentais, seguidos, com valores muito próximos, dos conteúdos teóricos. Associada a estas características, a fraca incidência de conteúdos práticos e relacionais traduz-se num perfil formativo mais vocacionado para uma aprendizagem reflexiva do que para uma aprendizagem prática.



Quadro 6.25

## Conteúdos dos cursos de formação internos

Conteúdos	Cursos de formação internos frequentados													
	1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Teórico</b>	30	100,0	21	80,8	11	57,9	11	10,0	5	62,5	6	85,7	4	100,0
<b>Procedimental</b>	30	100,0	26	100,0	19	100,0	8	72,7	8	100,0	7	100,0	4	100,0
<b>Relacional</b>	13	43,3	17	65,4	9	47,4	4	36,4	3	37,5	3	42,9	0	-
<b>Prático</b>	10	33,3	9	34,6	4	21,1	5	45,5	1	12,5	3	42,9	4	100,0
	N = 30		N = 26		N = 19		N = 11		N = 8		N = 7		N = 4	

A forte incidência na transmissão de saberes procedimentais é pautada por uma aprendizagem de saberes alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, sobre os procedimentos de como se deve fazer para obter um determinado resultado (prático) visado (Malglaive, 1994, p. 156). Esta aprendizagem implica que os trabalhadores façam uso da capacidade de compreensão e de controlo do encadeamento de operações, de regras, das condições a respeitar para obter os efeitos desejados num processo de transformação produtivo (Charlon-Dubar; Vermelle, 1990, p. 111). Reportam-se assim a “saberes como fazer” uma acção com sucesso (Descomps; Malglaive, 1998, p. 61).

À primazia detida por este tipo de saberes, associa-se a importância assumida pelos conteúdos de formação teóricos relativos à aplicação dos fundamentos teóricos e/ou científicos dos saberes práticos e procedimentais. O seu grau de formalização e conceptualização afasta-os da acção e podem não fazer qualquer sentido face àquela, na medida em que têm por vocação “dizer o que é” e não “o que deve ser”, nem “como se faz” (Malglaive, 1990, p. 1994).

Esta combinatória de transmissão de conteúdos formativos implica um tipo de aprendizagem fundamentalmente simbólica. Exige capacidades de abstracção suficientemente grandes por parte dos trabalhadores, de modo a conseguirem dominar as representações esquemáticas do saber procedimental e/ou as representações conceptuais do saber teórico, e a compreender as modalidades de expressão figurativas ou retóricas e/ou conceptuais que tendem a dominar a transmissão daqueles saberes.

Este tipo de formação essencialmente abstracta parece chocar quer com o nível de escolaridade básico detido por metade dos trabalhadores, quer com a concepção eminentemente prática de aprendizagem que postulam, como teremos oportunidade de verificar adiante.

### 5.6.3. A OPÇÃO FORMATIVA: UMA DECISÃO EMPRESARIAL

A débil autonomia da procura de formação é comum a ambos os domínios formativos, externo e interno à empresa. Manifesta-se pela escassa frequência de formação em entidades externas à LUME, bem como no facto de apenas 4 cursos de formação terem sido frequentados por iniciativa dos trabalhadores<sup>121</sup>, sendo que a maior parte dos sujeitos apontam para a frequência de acções de formação por proposta da empresa.

Apesar da fraca autonomia verificada nas decisões de frequência da formação, os 23 (73,3%) trabalhadores em análise manifestam interesse em continuar o seu percurso formativo. Destes, 10 (45,5%) sentem-se motivados pela prossecução da actividade formativa na medida em que a encaram como um meio de aquisição e actualização de saberes, entendendo-a como instrumento de adaptação às exigências da empresa. A esta perspectiva eminentemente funcionalista da formação como instrumento de adaptação opõem-se 7 (31,8%) trabalhadores que encaram a formação como uma oportunidade de valorização e evolução pessoal e profissional. Considera-se que estes trabalhadores tendem, de facto, a ser detentores de um projecto formativo futuro ao atribuírem à formação um significado expressivo de dignificação pessoal e profissional. Uma perspectiva antagónica a esta é expressa por 5 (22,7%) trabalhadores, para quem a prossecução do trajecto formativo no interior da LUME só será concretizada por obrigação, caso a formação apareça como condição imprescindível à sobrevivência na empresa.

A ausência de intenções formativas futuras é vivida por 8 trabalhadores (26,7%), 7 dos quais (87,5%) manifestam uma atitude de desencorajamento face à formação. Esta atitude resulta quer da idade, que consideram já avançada para a frequência de acções de formação, quer porque se viram sucessivamente excluídos destas práticas por parte das empresas, que nunca lhes proporcionaram a frequência de acções formativas<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> As áreas formativas privilegiadas por estes trabalhadores cuja frequência de formação se enquadra num projecto formativo autónomo são as áreas técnica (2 – 66,7% – trabalhadores) e informática (1 – 33,3% – trabalhador), áreas estas não prioritárias em termos de orientação da formação na empresa, como se referenciou acima.

<sup>122</sup> Vale a pena referir que 5 (71,4%) dos 8 trabalhadores sem projecto formativo consideraram nunca ter frequentado acções de formação, o que reforça a atitude de desencorajamento.

Questionados os 23 trabalhadores que consideram ter frequentado acções de formação, acerca das razões que presidiram à sua participação nestas actividades<sup>123</sup>, estes apontam as seguintes razões: melhoria dos saberes profissionais (16 – 69,6% – trabalhadores)<sup>124</sup>; gosto e valorização pessoal (8 – 34,8%); aprendizagem das funções desempenhadas (7 – 30,4%). São por isso motivações de frequência das acções de formação internas, quer a aprendizagem, quer a valorização pessoal, sendo que a primeira reúne maior consenso do que a segunda, respectivamente 19 (82,6%) e 9 (39,1%) respostas.

Passando da análise das razões de frequência de formação profissional para a abordagem dos seus contributos para os trabalhadores<sup>125</sup>, constata-se que a formação é perspectivada como um fim em si mesmo.

A formação frequentada concorre maioritariamente para o desenvolvimento de processos de aprendizagem locais e centrados na actividade de trabalho. Permite, quer melhorar a capacidade para resolver problemas e fazer tarefas novas<sup>126</sup>, quer melhorar os saberes sobre o trabalho<sup>127</sup>, por parte de, respectivamente, 16 (69,6%) e 15 (65,2%) trabalhadores. A melhoria dos saberes sobre o modo de organização do trabalho e funcionamento da fábrica que proporciona uma aprendizagem global e centrada na organização assume menor importância, apesar de ser considerada como um contributo importante da formação para 13 (56,5%) trabalhadores.

---

<sup>123</sup> Aos entrevistados foram apresentados oito tipos de razões que conduzem à frequência dos cursos de formação. Entre elas, escolhiam as duas que considerassem mais importantes, por ordem decrescente. As oito razões foram posteriormente objecto de agregação em quatro categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores indicados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas razões no conjunto das duas mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5.P a questão 29 da entrevista aos trabalhadores.

<sup>124</sup> Este é o motivo seleccionado como o mais importante para 11 (47,8%) trabalhadores.

<sup>125</sup> Aos entrevistados foram apresentados dez contributos da frequência de formação. Entre eles, escolhiam os três que considerassem mais importantes, por ordem decrescente. Os dez contributos foram posteriormente objecto de uma agregação em seis categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um daqueles contributos no conjunto dos três mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5.P a questão 30 da entrevista aos trabalhadores.

<sup>126</sup> Este contributo foi seleccionado como segundo contributo mais importante da formação para 9 (39,1%) trabalhadores.

<sup>127</sup> Este contributo foi seleccionado como o contributo mais importante da formação para 8 (34,8%) trabalhadores.

Os contributos da formação, ao serem traduzidos particularmente em termos de aprendizagem, apontam para uma concepção essencialista e intrínseca da formação. A perspectiva instrumental ou materialista da formação como um meio para atingir um fim é desprezada – não assume qualquer relevo enquanto veículo de promoção da situação de emprego, o que resultará em parte, como tivemos oportunidade de analisar, das práticas de gestão dos RH da empresa, fracamente preocupadas com o reconhecimento material ou simbólico dos trabalhadores.

Em contraposição, do ponto de vista da análise dos contributos da formação para a empresa, os trabalhadores dividem-se entre um contributo instrumental e imediatista que remete para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho desenvolvido (9 – 39,1% – trabalhadores) e um contributo intrínseco de aprofundamento dos saberes acerca da forma como o trabalho de cada um afecta os resultados da empresa (8 – 34,8% – trabalhadores). Convém notar a posição depreciativa assumida por 4 (17,4%) trabalhadores que consideram a formação uma oportunidade para a empresa preparar mão-de-obra qualificada sem assumir os custos deste investimento, dado o acesso facilitado às fontes de financiamento.

Ponderadas as representações dos trabalhadores acerca dos contributos da formação, merecem relevo do lado dos trabalhadores os contributos intrínsecos em termos de aprendizagem e, do lado das empresas, os contributos instrumentais.

## **6. SABERES E DESEMPENHOS EM CONTEXTO DE TRABALHO**

Do ponto de vista teórico postulou-se uma relação em vários sentidos entre saberes e desempenhos laborais, procurando-se agora perceber a relação entre o tipo de saberes detidos pelos trabalhadores acerca do processo produtivo da empresa e das unidades funcionais de pertença e a amplitude dos seus desempenhos laborais.

A perspectiva de abordagem dos desempenhos laborais nas suas relações com as finalidades prosseguidas e com as especificidades da situação de trabalho conduz à sua análise no contexto global da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores e no contexto particular da resolução de perturbações nas suas diferentes vertentes.

### 6.1. AMPLITUDE DOS SABERES: O PREDOMÍNIO DOS SABERES IMPLÍCITOS

A representação do campo do processo produtivo foi analisada relativamente à empresa e a cada unidade funcional de pertença, de forma a perceber-se a amplitude dos saberes detidos pelos sujeitos acerca da sua actividade de trabalho. Ou seja, procurou-se analisar o que conhecem os sujeitos acerca da actividade produtiva da unidade funcional onde estão inseridos e da actividade produtiva da empresa, como se pode observar no quadro 6.26.

Quadro 6.26

#### Representação dos processos produtivos

Representações dos processos produtivos		Fábrica							
		Ausência de saberes		Saberes implícitos		Saberes explícitos		Total	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Unidade funcional	Ausência de saberes	0	-	0	-	0	-	0	-
	Saberes implícitos	5	16,7	12	40,0	0	-	17	56,7
	Saberes explícitos	2	6,6	7	23,3	4	13,3	13	43,3
<b>Total</b>		7	23,3	19	63,3	4	13,3	30	100,0

N=30

Em primeiro lugar, atente-se sobre a detenção de saberes acerca do processo produtivo da empresa, observando o quadro no sentido vertical. A representação do processo produtivo da fábrica é caracterizada, para grande parte dos trabalhadores da LUME, pela detenção de saberes implícitos acerca do funcionamento do processo de fabrico. Os indivíduos expressam-se verbalmente através de referências sintéticas e restritas às fases do processo produtivo, sem procederem a qualquer enunciação acerca dos procedimentos subjacentes a montante e a jusante e de como se procede para se atingirem os objectivos produtivos. É um discurso retórico, que incide sobre a enumeração das grandes fases do processo produtivo, em que se não faz qualquer alusão a procedimentos. É ainda relevante que quase  $\frac{1}{4}$  dos trabalhadores desconheçam totalmente o processo produtivo da fábrica, sendo incapazes de verbalizar qualquer tipo de discurso sobre o mesmo.

A leitura do quadro na horizontal remete para as representações do campo de intervenção da unidade funcional onde os trabalhadores estão inseridos. Mostra que o número de assalariados que detêm saberes explícitos dos procedimentos de funcionamento da unidade funcional representa o triplo dos que detêm saberes implícitos dos procedimentos de

funcionamento da fábrica. É assim superior a detenção de saberes, pelo menos procedimentais, de carácter explicativo, acerca dos procedimentos inerentes às unidades produtivas de pertença. Porém, e apesar desta superioridade, é sempre maior o número de trabalhadores detentores de saberes implícitos acerca do funcionamento da unidade, superioridade esta já verificada no que concerne aos saberes detidos acerca do campo de intervenção da fábrica, o que é sinónimo de uma incapacidade de verbalização acerca de procedimentos accionados para se prosseguirem os objectivos pretendidos.

Significa, pois, que a representação do campo de intervenção da fábrica é menos dominada cognitivamente pelos trabalhadores – isto é, sobre ela os trabalhadores detêm menos conhecimentos explícitos – do que a representação do campo de intervenção da unidade funcional – sobre a qual detêm mais conhecimentos explícitos –, ainda que sobre um e outro campos expressem, fundamentalmente, saberes implícitos do funcionamento, ou seja, saberes meramente identificativos e enumerativos dos respectivos processos produtivos.

## **6.2. AMPLITUDE DO DESEMPENHO: TENDÊNCIA PARA A MULTIVALÊNCIA NUM CENÁRIO DE ESPECIALIZAÇÃO**

Circunscritas a um determinado domínio de tarefas e a uma unidade funcional de pertença, as acções técnicas de trabalho desempenhadas quotidianamente pelos trabalhadores, no âmbito da sua ocupação de base, permitem obter informação acerca das competências técnicas ou procedimentais dos trabalhadores a partir do que se designa de amplitude do desempenho laboral quotidiano.

A amplitude do desempenho laboral, aferida no seio de um domínio de tarefas particular<sup>128</sup>, encontra-se confinada a um conjunto de acções de trabalho desenvolvidas, por regra, no âmbito de um determinado posto de trabalho ou de um conjunto restrito de postos de trabalho que constituem a ocupação de base. No seio desta, o trabalhador pode intervir num conjunto mais ou menos alargado de acções técnicas de trabalho. Caso as acções de

---

<sup>128</sup>A amplitude do desempenho laboral é abordada a partir do cálculo de dois tipos de índices: (i) índices globais do desempenho laboral; (ii) índices parciais para cada um dos domínios das acções técnicas de trabalho. Estes foram calculados a partir da informação disponibilizada pelos entrevistados acerca da intensidade (“sempre” e “às vezes”, pontuadas com 2 e 1, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho integrantes do seu domínio de tarefas (v. no anexo 5.P questão 36). Os índices calculam-se somando as pontuações obtidas para cada indivíduo na totalidade de itens em análise e dividindo pelo número de itens. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão nas categorias “especializado” e “multivalente”.

trabalho desenvolvidas sejam restritas, a amplitude do desempenho é classificada de especializada; caso estas sejam mais vastas, porém sempre centradas na mesma ocupação de base, estamos face a desempenhos multivalentes<sup>129</sup>.

A análise da actividade de trabalho<sup>130</sup> desenvolvida pelos trabalhadores da LUME, no seio do seu domínio de tarefas de pertença, mostra que a maior parte dos trabalhadores (18 – 60,0%) apresentam uma amplitude do desempenho quotidiano caracterizada pela multivalência, não sendo, contudo, de ignorar que 12 (40,0%) dos trabalhadores apresentam desempenhos especializados.

Apresentam desempenhos multivalentes todos os trabalhadores que integram o domínio de tarefas da maquinação (12 – 100%), bem como 6 (33,3%) trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem, 4 (30,7%) dos quais pertencentes à unidade funcional da pré-montagem. Com desempenhos especializados, encontra-se a maioria dos trabalhadores do domínio de tarefas da montagem (12 – 66,7%).

---

<sup>129</sup> Adaptado do conceito de multivalência de D'Iribarne (1989, p. 151), segundo o qual os trabalhadores multivalentes são aqueles que apresentam uma capacidade de intervenção em várias tarefas ou operações no interior de uma profissão de base.

<sup>130</sup> Tem subjacente o cálculo dos dois índices globais do desempenho laboral: o índice do desempenho laboral regular e o índice do desempenho laboral esporádico, referentes, respectivamente, à intensidade “sempre” e “às vezes” (pontuadas com 2 e 1, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho (v. no anexo P, questão 36). Estes índices calculam-se somando as pontuações obtidas para cada indivíduo na totalidade de itens e dividindo o resultado obtido pelo número de itens em análise. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão dos índices nas categorias “especializado” (valor do índice inferior ou igual a 0,5) e “multivalente” (valor do índice superior a 0,5). Seguiu-se o cruzamento da informação obtida através dos dois índices do desempenho laboral – esporádico e regular – de modo a aferir-se a amplitude do desempenho global dos trabalhadores: (i) a amplitude do desempenho é classificada de “especializada” em dois tipos de situações, a saber: o trabalhador apresenta desempenhos especializados, quer nas suas actividades regulares, quer nas esporádicas; o trabalhador apresenta desempenhos especializados nas suas actividades regulares e multivalentes nas suas actividades esporádicas; (ii) a amplitude do desempenho é classificada de “multivalente” em dois tipos de situações, a saber: o trabalhador apresenta desempenhos multivalentes quer nas suas actividades regulares, quer nas esporádicas; o trabalhador apresenta desempenhos multivalentes nas suas actividades regulares e especializados nas suas actividades esporádicas. A matriz seguinte sintetiza o raciocínio de cálculo do índice global da amplitude do desempenho:

Abordou-se, através do mesmo tipo de análise, a amplitude do desempenho quotidiano dos trabalhadores tendo, agora, por referência os domínios das acções técnicas que integram o desempenho laboral<sup>131</sup>.

Tendo em conta a diversidade de acções técnicas de trabalho desenvolvidas no domínio de tarefas da maquinação, a análise do desempenho laboral dos trabalhadores, representada na figura 6.5, demonstra uma tendência para um exercício multivalente do trabalho, com

<b>Índice da amplitude do desempenho</b>		
<b>Índice de desempenho laboral</b>		<b>Índice da amplitude do desempenho</b>
<b>Regular</b>	<b>Esporádico</b>	
Especializado	Especializado ou multivalente	<b>ESPECIALIZADO</b>
Multivalente	Especializado ou multivalente	<b>MULTIVALENTE</b>

<sup>131</sup> Para o cálculo dos índices parciais reteve-se os seis grandes domínios de acções técnicas de trabalho: (i) actividades de execução; (ii) actividades de controlo da execução; (iii) actividades de preparação do trabalho; (iv) actividades de interpretação e estudo; (v) actividades de afinação e regulação do equipamento; (vi) actividades de manutenção preventiva. Os dois primeiros domínios são comuns aos trabalhadores de ambos os domínios de tarefas em análise, enquanto os restantes são exclusivos dos trabalhadores que executam funções no seio do domínio de tarefas da maquinação (cf. no ponto 2.4 deste capítulo, o quadro 6.11). Seguindo o raciocínio utilizado para o cálculo dos índices globais do desempenho laboral agora aplicado a cada um destes domínios das acções técnicas de trabalho, a análise tem subjacente o cálculo de dois índices parciais do desempenho laboral: um índice do desempenho laboral esporádico e um índice do desempenho laboral regular, referentes, respectivamente, à intensidade “às vezes” e “sempre” (pontuadas com 1 e 2, respectivamente) com que desenvolvem as acções de trabalho (v. no anexo 5.P, questão 36) da entrevista aos trabalhadores. Estes índices foram calculados somando as pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade de itens relativos a cada domínio de acção técnica de trabalho e dividindo o resultado obtido pelo número itens em análise. Os valores totais obtidos foram alvo de uma conversão nas categorias “especializado” (valor do índice inferior ou igual a 0,5) e “multivalente” (valor do índice superior a 0,5). Seguiu-se o cruzamento da informação obtida através dos dois índices do desempenho laboral – regular e esporádico – para cada domínio de acção técnica de trabalho de modo a se aferir a amplitude do desempenho dos trabalhadores em cada um destes domínios, a qual se encontra sistematizada na matriz seguinte:

<b>Índice da amplitude do desempenho por domínio de acção técnica de trabalho</b>		
<b>Índice de desempenho laboral</b>		<b>Índice da amplitude do desempenho por domínio de acção técnica de trabalho</b>
<b>Regular</b>	<b>Esporádico</b>	
Especializado	Especializado ou multivalente	<b>ESPECIALIZADO</b>
Multivalente	Especializado ou multivalente	<b>MULTIVALENTE</b>



excepção das acções de estudo e interpretação e de preparação do trabalho, para as quais se verifica um desempenho laboral especializado.

No domínio de tarefas da montagem, a figura 6.6. revela que o desempenho quotidiano dos trabalhadores da LUME é maioritariamente especializado nas acções de execução, assumindo um carácter quer especializado, quer multivalente no que concerne às acções de controlo da execução.

### Amplitude do desempenho

Figura 6.5

#### Domínio de tarefas da maquinaria

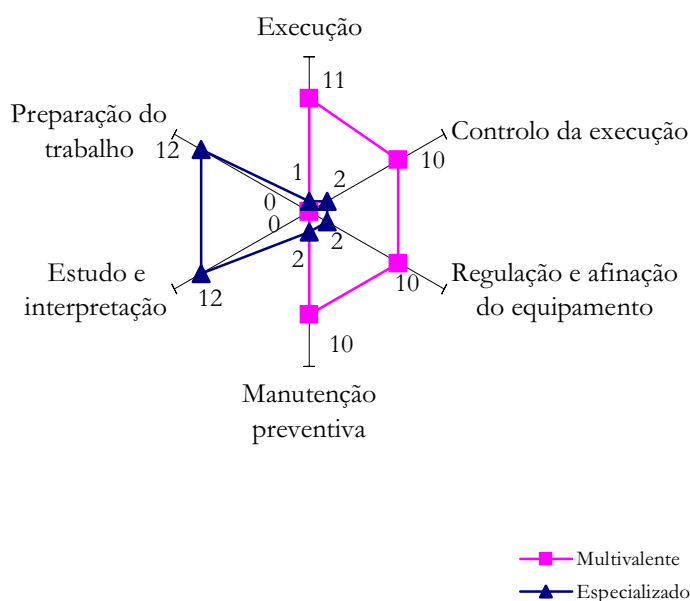
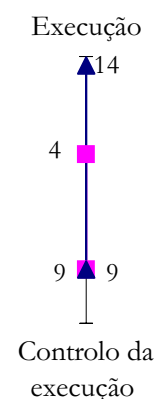


Figura 6.6

#### Domínio de tarefas da montagem



À abordagem acerca da amplitude do desempenho quotidiano no âmbito da ocupação de base associou-se ainda, em termos analíticos, a amplitude do desempenho ocasional, em que se procura perceber se ocasionalmente os trabalhadores são mobilizados para a execução de outro tipo de acções de trabalho de modo a aferir a polivalência dos desempenhos.

Metade dos entrevistados, distribuídos entre os domínios de tarefas da maquinaria e da montagem, nunca desenvolve ocasionalmente outro tipo de acções de trabalho, registando-se, em consequência, uma ausência de amplitude no seu desempenho que se traduz numa concentração no âmbito da ocupação de base.

Os restantes 15 (50,0%) trabalhadores manifestam alguma amplitude no seu desempenho ocasional, porém com uma fraca amplitude. Isto é, 7 (23,3%) assalariados dedicam-se ocasionalmente a acções de trabalho de baixo grau de complexidade quer no seio do seu domínio de tarefas, quer no seu exterior<sup>132</sup>. Entre estes, 6 (85,7%) trabalhadores pertencem ao domínio de tarefas da montagem.

A média amplitude do desempenho ocasional – caracterizada pelo desenvolvimento de acções complexas no domínio de tarefas habitual –, caracteriza 5 (16,7%) trabalhadores, maioritariamente a desempenharem actividades de trabalho no domínio de tarefas da montagem (4 – 80,0%). Estão afectos a desempenhos laborais polivalentes, isto é, a uma elevada amplitude do desempenho ocasional marcado pela execução de tarefas complexas fora do seu domínio de tarefas, apenas 3 (10,0%) trabalhadores, maioritariamente a desempenharem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (2 – 66,6%). Em síntese, significa que, se adicionarmos aos assalariados que não apresentam qualquer amplitude de desempenho ocasional os caracterizados por uma fraca amplitude do mesmo, verificamos ser bastante diminuta a amplitude do desempenho de 22 (73,3%) dos assalariados da LUME.

Relacionando a amplitude do desempenho ocasional com as representações do campo de intervenção da empresa e da unidade funcional, verifica-se que os trabalhadores que apresentam menor amplitude nos desempenhos ocasionais (ausência ou baixa amplitude) verbalizam apenas saberes implícitos acerca do campo de intervenção das unidades funcionais e da empresa. Por sua vez, dos 8 (26,7%) trabalhadores que manifestam uma amplitude do desempenho média ou elevada, 2/3 expressam saberes explícitos acerca do processo produtivo da unidade funcional e da empresa.

---

<sup>132</sup> A propósito do desempenho de acções de trabalho no exterior do domínio de tarefas, considera-se que nem sempre tais desempenhos implicam situações de polivalência. São definidos como desempenhos polivalentes aqueles em que os trabalhadores efectuem tarefas profissionais que exigem modos operatórios que ultrapassam a sua ocupação de base (Le Boterf, 1990, p. 23), o que implica um alargamento para uma segunda ocupação (D'Iribarne, 1989, p. 151). Todavia, se estes modos operatórios forem demasiado simples, não se estará face a desempenhos polivalentes. Deste modo, as actividades de trabalho simples executadas fora do domínio de tarefas habitual não são consideradas enquanto indicadores de desempenho polivalentes, pois tratam-se de execuções demasiado simplistas e rotineiras que apenas exigem capacidades manuais, podendo ser desenvolvidas por qualquer trabalhador independentemente das suas qualificações. São considerados desempenhos polivalentes aqueles que se pautam pela execução de tarefas complexas em domínios de tarefas diversos dos quotidianamente ocupados, na medida em que a complexidade de execução pressupõe um desempenho qualificado e flexível de trabalhadores.

Conclui-se existir uma relação directa entre a amplitude do desempenho ocasional e os saberes detidos acerca do campo de intervenção da empresa e das unidades funcionais; os trabalhadores com maior amplitude do desempenho ocasional tendem a manifestar saberes explícitos acerca dos procedimentos dos dois campos de intervenção, ao invés dos caracterizados por uma amplitude de desempenho menor, em que tende a ser preponderante a manifestação de saberes implícitos.

Apesar da relação enumerada entre o tipo de saberes e a amplitude do desempenho, esta apenas é verdadeira para os desempenhos ocasionais, não se verificando qualquer tipo de relação entre saberes e amplitude do desempenho na ocupação de base.

### 6.3. A RELAÇÃO COM A MATERIALIDADE DO TRABALHO – MÁQUINAS, FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS DE INSPECÇÃO E MEDIDA

O manuseamento de máquinas está presente em todas as actividades desenvolvidas no domínio de tarefas da maquinação. E apesar das máquinas convencionais manuseadas serem independentes da complexidade do conteúdo do trabalho, no que concerne às máquinas semi-automáticas (universais e especializadas) e automatizadas (universais ou de transferência), estas estão na origem de actividades de trabalho complexas.

O quadro 6.27 sintetiza o equipamento técnico utilizado pelos trabalhadores nas actividades de trabalho.

Quadro 6.27

#### Tipo de equipamento técnico

	N.º	%
<b>Máquina tipo convencional</b>	20	90,9
<b>Máquina semi-automática</b>	3	13,6
<b>Máquina automatizada</b>	2	9,1
N=22		
<b>Ferramenta de aperto ou colocação</b>	25	83,3
<b>Ferramenta de corte e desbaste</b>	10	33,3
<b>Ferramenta de reparação ou auxílio</b>	1	3,3
N=30		
<b>EIM sem regulação</b>	15	100,0
<b>EIM com regulação</b>	11	73,3
N=15		

Dos 22 (73,3%) trabalhadores que operam com máquinas, a maioria desenvolve a sua actividade com uma máquina convencional, sendo pouco corrente na LUME a operação com máquinas semi-automáticas e automáticas.

A ausência da manipulação de máquinas por 8 (26,7%) trabalhadores, na sua totalidade afectos ao domínio de tarefas da montagem, não encontra correspondência ao nível das ferramentas auxiliares. Todos os trabalhadores utilizam ferramentas. As ferramentas de aperto e de colocação são mais utilizadas no domínio de tarefas da montagem e as ferramentas de corte e desgaste, no domínio de tarefas da maquinação. A maior parte dos assalariados, 24 (85,0%), utilizam ferramentas não autónomas (designadamente martelo, buril e chaves de parafusos). O manuseamento de ferramentas autónomas (tais como, aparafusadora, polidores e rebitadora) abrange cerca de metade dos trabalhadores, (14 – 46,7%), predominantemente integrados (10 – 71,4%) no domínio de tarefas da montagem.

Metade dos assalariados fazem uso, no seu quotidiano de trabalho, de EIM, dos quais 11 (73,3%) pertencem ao domínio de tarefas da maquinação, em que se accionam equipamentos que exigem uma regulação para o exercício da acção de medição. Deste modo, apenas encontramos na maquinação 1 trabalhador que não exerce acções de regulação de EIM.

Dos 4 (26,7%) trabalhadores que não procedem a qualquer regulação no domínio dos EIM, utilizando apenas equipamento padrão, 3 (75,0%) pertencem ao domínio de tarefas da montagem.

As intervenções face ao equipamento, expostas no quadro 6.30, incidem particularmente sobre o desempenho laboral dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação. Excepção feita para as actividades de atenção e controlo do funcionamento do equipamento, que é comum a todos os sujeitos que trabalham com equipamentos técnicos.

Quadro 6.28

**Intervenções sobre os equipamentos técnicos**

	N.º	%
<b>Montagem de ferramentas</b>	12	40,0
<b>Afinação de máquinas e de ferramentas</b>	9	30,0
<b>Regulação de máquinas e de ferramentas</b>	6	20,0
<b>Atenção e controlo no funcionamento do equipamento</b>	29	96,7
<b>Limpeza e/ou lubrificação do equipamento</b>	15	50,0
<b>Aprovisionamento de óleos e emulsões</b>	11	36,7
<b>Aferição de EIM</b>	11	36,7

N = 30

Saliente-se que o desempenho laboral ausente de equipamento técnico apenas abrange 1 trabalhador, este afecto ao domínio de tarefas da montagem.

Tendo em conta o equipamento técnico manuseado, constata-se da observação do quadro seguinte que a maior parte dos trabalhadores desempenham actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento, mas complexas no controlo da execução (14 – 46,7%), dentre os quais a maioria desenvolve a sua actividade no seio do domínio de tarefas da montagem. Os restantes entrevistados repartem-se entre os que desenvolvem actividades complexas, com conteúdos de trabalho que envolvem actividades de elevada complexidade na afinação e regulação do equipamento e no controlo da execução características do domínio de tarefas da maquinação, e os que desenvolvem funções simples de execução no âmbito do domínio de tarefas da montagem.

Quadro 6.29

**Conteúdo das actividades de trabalho segundo o equipamento técnico manuseado**

Conteúdo da actividade de trabalho	Domínio de tarefas		Montagem	
	Maquinação			
	N	%	N	%
Actividades de elevada complexidade da afinação e regulação do equipamento e do controlo da execução	8	66,7	0	-
Actividades simples ou ausentes de afinação e regulação do equipamento mas complexas no controlo da execução	4	33,3	10	55,6
Actividades simples de execução	0	-	8	44,4
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

**6.4. AS PERTURBAÇÕES – FORMAS DE DETECÇÃO, ACÇÕES DE RESOLUÇÃO E AUTONOMIA DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS**

As perturbações-chave com que os trabalhadores se confrontam, o modo como as detectam, bem como as acções desencadeadas face às mesmas constituem uma das dimensões analíticas básicas do desempenho laboral<sup>133</sup>.

<sup>133</sup> O questionamento acerca das perturbações nas entrevistas aos trabalhadores foi formulado tendo como ponto de partida o levantamento empírico prévio realizado a partir dos depoimentos dos responsáveis directos (v., no anexo 5E, o inquérito sobre as perturbações-chave). Esta análise conduziu à definição de três tipos de perturbações com que os trabalhadores podem ser confrontados, as quais foram alvo de questionamento: os erros e falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico; disfuncionamentos no equipamento técnico; os defeitos detectados em peças (produtos, subprodutos ou componentes). V., no anexo 5P, as questões 63 e 64, 66 a 68 e 70 a 73 respectivamente, da entrevista aos trabalhadores.

Entre as perturbações-chave que surgem na actividade de trabalho, os trabalhadores da LUME tendem a relevar os defeitos nos componentes e nas matérias-primas, bem como no trabalho a montante ao desempenhado. É sobre estes que nos detemos em primeiro lugar.

Os defeitos enumerados parecem constituir, de facto, importantes perturbações da actividade de trabalho, na medida em que 25 (83,3%) trabalhadores tendem a definir como perturbações exactamente os mesmos defeitos que os responsáveis directos das unidades funcionais respectivas. Ou seja, as perturbações-chave para os responsáveis directos e para os trabalhadores são constituídas por aquilo que rotulam de defeitos – nos componentes, nas matérias-primas e nos trabalhos realizados a montante – com que se confrontam no decurso da actividade de trabalho.

Metade dos trabalhadores referem-se a defeitos nos componentes que incorporam no produto de base – com particular incidência nos que exercem actividade de trabalho no domínio de tarefas da montagem – e 13 (43,3%) enumeram defeitos nas matérias-primas – com destaque para os que estão afectos ao domínio de tarefas da maquinação –, o que remete, em ambos os casos, para defeitos nos *inputs* produtivos. Estes põem, desde logo, em causa a eficácia do sistema *kan ban* de abastecimento às unidades funcionais que é utilizado na LUME, na medida em que as provisões com defeitos criam bloqueamentos produtivos por rupturas de *stocks*. São frequentemente problemas com origem em fornecedores externos e a sua incidência na produção resulta de um baixo nível de desempenho daqueles e da auditoria de qualidade.

Os fornecedores internos estão igualmente na origem de defeitos: 12 (40,0%) trabalhadores indicam como perturbações os defeitos que são resultado de actividades de trabalho realizadas a montante (nas unidades de pré-montagem ou de maquinação), o que remete para a falta de qualidade produtiva interna e questiona a eficácia das práticas de relacionamento de tipo cliente-fornecedor.

Apenas 2 (6,7%) trabalhadores se referem a problemas no equipamento técnico. Como já foi oportunamente problematizado<sup>134</sup>, para quem trabalha com máquinas e ferramentas diariamente, como acontece particularmente no domínio de tarefas da maquinação, os problemas no equipamento não são considerados como uma anomalia. São algo endógeno e intrinsecamente pertencente ao conteúdo do trabalho desenvolvido, não sendo identificados como defeitos ou problemas, visto que não assumem o carácter de excepcionalidade que muitas vezes os observadores lhes atribuem.

---

<sup>134</sup> V. ponto 5.4 do capítulo 4.

Face aos defeitos que surgem na actividade de trabalho, os trabalhadores da LUME orientam-se por dois tipos de práticas fundamentais: (i) o registo da anomalia; (ii) a determinação da causa da anomalia.

A maioria dos assalariados (29 – 96,7%) tem instruções no sentido de apenas registar a anomalia. Esta intervenção implica, por norma, que, paralelamente, procedam à escolha das matérias-primas ou dos componentes a rejeitar e que os encaminhem para a sucata ou reciclagem (tal prática foi apontada por 24 – 80,0% – trabalhadores), e no caso dos produtos ou subprodutos os reencaminhem para a respectiva unidade funcional de recuperação (prática apontada por 5 – 16,7% – trabalhadores).

No pólo oposto, encontra-se um menor número de trabalhadores que têm por missão a determinação da causa da anomalia. Entre estes, e após determinada a causa, uns procedem à respectiva resolução, (11 – 36,7% – trabalhadores), afinando ou regulando o equipamento ou recuperando produtos ou subprodutos, e outros alertam os colegas, os responsáveis directos ou os especialistas (auditor, afinador ou ferramenteiro) para o problema, de forma a estes intervirem, (5 – 16,7% – trabalhadores).

Decorrente deste tipo de actuações, a autonomia na resolução dos defeitos tende a ser predominantemente partilhada. A decisão tomada pelo trabalhador é sempre alvo de uma nova triagem por parte de outrem – os responsáveis directos e os especialistas são os verdadeiros detentores do poder de decisão –, com excepção de pequenas ou simples anomalias que implicam dos operacionais uma tarefa de selecção das matérias-primas ou de componentes com defeitos, já não mais submetida a um novo controlo. Apenas 11 (36,7%) assalariados dispõem de autonomia na sua actuação, intervindo de forma finalizada sobre os defeitos (quadro 6.30).

Um segundo tipo de perturbação diz respeito aos erros e falhas com que os trabalhadores se confrontam no decurso do seu trabalho. Estes são detectados, fundamentalmente, através do controlo visual (23 – 76,7% – trabalhadores), concretizado num exercício do trabalho onde a atenção e a vigilância sobre a execução adquirem primazia. Igualmente importante é o número de trabalhadores (13 – 43,3%) que se faz valer do controlo dimensional para detectar erros ou falhas no trabalho, isto é, através dos EIM procedem a medições de parâmetros a partir das cotas definidas e das tolerâncias permitidos, decidindo da qualidade do subproduto em curso de fabrico.

A análise dos modos de detecção dos erros e falhas em função dos domínios de tarefas mostra que os mecanismos de controlo concreto, fundamentalmente o controlo visual, são utilizados em ambos os domínios de tarefas, ao invés dos mecanismos de controlo abstracto-

formal – controlo dimensional – que tendem a restringir-se, fundamentalmente, ao domínio de tarefas da maquinação.

É de relevar ainda um conjunto de situações de trabalho, particularmente no seio do domínio de tarefas da montagem, em que erros ou falhas não são detectados pelo trabalhador, mas por outros sujeitos que desenvolvem a sua actividade a jusante (15 – 50,0% – trabalhadores). Neste caso, temos dois tipos de actuações: o trabalhador, uma vez alertado pelos colegas de trabalho acerca da falha que está a ser cometida, introduz de imediato medidas correctivas; o erro é detectado por trabalhadores especialmente vocacionados para esta função, particularmente ensaiadores, que conduzem o produto ou o subproduto em curso de fabrico para a unidade funcional de proveniência ou para a unidade de retrabalho, de modo a proceder-se às respectivas acções correctivas.

A baixa incidência de mecanismos de carácter relativamente informal baseados na interacção entre colegas de trabalho (7 – 23,3% – trabalhadores), associada à emergência de mecanismos automáticos de sinalização do erro (5 – 16,7% – trabalhadores), indicia uma organização do trabalho onde se tenta banir o homem de uma acção responsabilizadora e substituí-lo, sempre que possível, pela implementação do controlo automático, eliminando-se ao máximo a intervenção decisória humana.

A abordagem dos modos de resolução dos erros ou falhas no trabalho e respectiva autonomia nas acções correctivas<sup>135</sup> permite salientar a importância dos trabalhadores (18 – 60,0%) que resolvem os erros e falhas autonomamente, prosseguindo o seu desempenho. Convém notar que esta é a perturbação-chave face à qual se manifestam os maiores níveis de autonomia (quadro 6.30).

Porém, é igualmente importante o número dos trabalhadores (19 – 63,3%) que não resolvem os erros ou falhas, os quais pertencem maioritariamente (15 – 78,9%) ao domínio de tarefas da montagem. São indivíduos que não têm qualquer autonomia na resolução deste tipo de perturbações e que se pautam por dois tipos de comportamentos: avisam o responsável directo de forma a este providenciar a sua resolução (10 – 33,3%); não detectam as perturbações, as quais são reveladas por trabalhadores especialistas vocacionados para a função de detecção e correcção das mesmas (9 – 30,0%).

---

<sup>135</sup> Aos entrevistados foram apresentados nove modos de resolução dos erros ou falhas. Entre eles escolhiam os dois modos de resolução mais importantes. Os nove modos de resolução foram, posteriormente, objecto de uma agregação em três categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um dos modos de resolução no conjunto dos dois mais importantes. V., no anexo 5P, a questão 64 da entrevista aos trabalhadores.



Vale a pena reter que cerca de 1/3 dos trabalhadores (9 – 30,0%) colaboram, de forma participada, na resolução de erros ou falhas sem que detenham autonomia quanto às práticas a accionar (quadro 6.20), os quais se integram maioritariamente (7 – 77,8%) no domínio de tarefas da maquinação.

Observando os disfuncionamentos verificados no equipamento técnico, evidenciam-se as seguintes vias de detecção dos mesmos: o controlo visual (24 – 80,0% – trabalhadores), seguido do controlo auditivo (15 – 50,0% – trabalhadores) e do controlo dimensional (14 – 46,7%). Saliente-se, ainda, o controlo pelo tacto, via de vigilância utilizada por 11 (36,7%) trabalhadores.

A detecção de perturbações por formas de controlo concreto está presente em ambos os domínios de tarefas, porém, no domínio de tarefas da maquinação esta tende a combinar-se com uma forma de controlo abstracto. Isto é, se dos trabalhadores afectos à montagem, 13 (43,4%) descobrem os problemas pelo controlo visual, 11 (36,7%) através do tacto e 8 (26,7%) pelo controlo auditivo, no domínio de tarefas da maquinação, o controlo visual é associado ao controlo dimensional, ambas as formas de controlo utilizadas por 11 (36,7%) trabalhadores. O controlo auditivo é ainda uma importante via de detecção dos disfuncionamentos do equipamento neste último domínio de tarefas, ainda que menos utilizado (7 – 23,3% – trabalhadores).

Apesar da empresa, e concretamente a unidade de engenharia de processo, pretender minimizar os elementos de aleatoriedade do trabalho humano, na actualidade só 6 (20,0%) trabalhadores afirmam detectar os problemas no equipamento por intermédio de um sinalizador automático, tipo de controlo igualmente utilizado para a detecção de defeitos.

Atendendo aos sinais pelos quais os trabalhadores descobrem a existência de problemas no equipamento, verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (27 – 90,0%) é alertada por sinais concretos e implícitos. Assumindo um carácter implícito, a sua identificação implica uma aprendizagem pela prática através da experiência de trabalho, o que dificulta a acção dos trabalhadores aprendizes e menos experientes. São ilustrativos deste tipo de sinais, os ruídos emanados, em caso de disfuncionamento, por ferramentas auxiliares de corte e desbaste, tal como os buris, ou por ferramentas de aperto, do tipo aparafusadora mecânica. A ferramenta emite normalmente um som decorrente do seu funcionamento normal. Em caso de anomalia, emite um som diferente que o trabalhador deve reconhecer de modo a interromper a acção de trabalho que se encontra a desenvolver.

Os sinais concretos explícitos são símbolos de detecção de perturbações decifrados por 20 (66,7%) trabalhadores, a quase totalidade dos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação (11 – 91,7%) e metade dos da montagem (9 – 50,0%). É o tipo de simbologia que menos experiência exige para a sua detecção na medida em que pressupõe a existência de indicadores ou sinalizadores materiais, cujo significado é imediatamente aprendido. É o caso de (i) uma máquina que, dispondo de um alarme, dispara desencadeando a sua paralisação aquando de uma anomalia; (ii) de um EIM que faz acender uma luz em caso de defeito na peça em controlo; (iii) de um recipiente de emulsões de uma máquina que dispõe de uma escala de medida inscrita e cujo nível desce abaixo do parâmetro normal, o que significa que é necessário proceder-se à sua reposição.

A interpretação de sinais abstractos é realizada por 14 (46,7%) assalariados, maioritariamente (12 – 85,7%) a exercerem actividade no domínio de tarefas da maquinação, o que aponta para o carácter mais intelectualizante das acções técnicas de trabalho destes trabalhadores. São sinais que pressupõem que o trabalhador estabeleça uma relação entre a perturbação constatada e a sua origem. Exemplificativo é a detecção de disfuncionamentos de um equipamento através do controlo dimensional de uma peça. O trabalhador mede as cotas da peça e constata uma alteração da mesma em relação à tolerância. Face a este sinal, o trabalhador deve estar em condições de descobrir qual o disfuncionamento existente em termos do equipamento técnico (quer na máquina em si, quer na ferramenta de corte e de desbaste) que se encontra a provocar aquele desvio. Não se trata de uma relação que o trabalhador apreenda de forma directa e imediata. Exige um raciocínio interpretativo que pressupõe o recurso a saberes do domínio da metalomecânica explicativos do funcionamento do equipamento. O próprio exercício de medição pressupõe, sempre que se tratam de EIM com regulação, uma interpretação do desenho técnico, das respectivas cotas e tolerâncias numa modalidade de expressão figurativa.

Na resolução dos disfuncionamentos do equipamento técnico<sup>136</sup>, os trabalhadores actuam através de duas vias principais: 24 (80,0%) recorrem a um responsável directo ou a especialistas, comunicando-lhe a perturbação para que este tome as devidas providências de

---

<sup>136</sup> Aos entrevistados foram apresentadas nove modos de resolução dos disfuncionamentos nos equipamentos técnicos. Entre eles escolhiam os dois modos de resolução mais importantes. Os nove modos de resolução foram, posteriormente, objecto de uma agregação em três categorias, que se expõem ao longo do texto. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada um dos modos de resolução no conjunto das duas mais importantes. V., no anexo 5P, a questão 67 da entrevista aos trabalhadores.

resolução, não desenvolvendo qualquer acção correctiva sobre o problema; 16 (53,3%) resolvem autonomamente o problema (quadro 6.30).

Constata-se que os trabalhadores com maior intervenção na resolução de disfuncionamentos técnicos, estão maioritariamente afectos ao domínio de tarefas da maquinação: a totalidade intervém de forma partilhada, com o auxílio de responsáveis directos ou de especialistas e só dois não actuam de forma autónoma. A maior parte dos trabalhadores que não possuem qualquer autonomia neste domínio da acção integram o domínio de tarefas da montagem (18 – 75,0%).

O quadro seguinte sintetiza o tipo de intervenção dos trabalhadores face às três principais perturbações-chave analisadas e respectiva autonomia das acções desenvolvidas.

Quadro 6.30

**Tipos de intervenções face às perturbações-chave<sup>a</sup>**

	Defeitos		Erros ou falhas		Disfuncionamentos no equipamento	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Ausência de acções correctivas</b>	5	16,7	19	63,3	24	80,0
<b>Acções correctivas partilhadas</b>	28	93,3	9	30,0	7	23,3
<b>Acções correctivas autónomas</b>	11	36,7	18	60,0	16	53,3

N = 30

<sup>a</sup> Os modos de intervenção face às perturbações-chave foram agregados nas três categorias presentes no quadro. Os valores indicados no quadro traduzem o número de entrevistados cujas respostas se integram nas categorias agregadas, tendo como referência o número total de entrevistados.

A análise do quadro evidencia um predomínio da ausência de actuação dos trabalhadores face às perturbações no que se refere aos disfuncionamentos no equipamento técnico, sendo esta impossibilidade muito menor no âmbito da actuação face a defeitos. Estes constituem as perturbações-chave face às quais os trabalhadores mais intervêm com acções correctivas, ainda que grande parte desta capacidade de intervenção seja partilhada, no sentido em que apenas participam na mesma, não dispondo da capacidade de decisão final.

## **6.5. CONTROLO SOBRE DESEMPENHO E RESULTADOS DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONTROLO E DA RETRO-INFORMAÇÃO COLECTIVA**

O controlo dos trabalhadores sobre o trabalho e produtos produzidos é outra dimensão de análise do desempenho laboral.

Neste domínio verifica-se que a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) exercem um autocontrolo sobre o seu trabalho, ainda que 9 (30,0%) trabalhadores, predominantemente afectos ao domínio de tarefas da montagem (8 – 88,9%), manifestem uma situação de heterocontrolo caracterizada por um controlo do desempenho laboral exercido por terceiros.

Dos 21 assalariados que autocontrolam o seu trabalho, 17 (81,0%) exercem este controlo, respectivamente no decurso da cadeia operatória e sobre o resultado final. O início da cadeia operatória é um momento de exercício do controlo partilhado por 15 (71,4%) indivíduos. No domínio de tarefas da maquinação, 10 (83,3%) trabalhadores procedem ao autocontrolo em toda a cadeia operatória que está sob a sua alçada, isto é, sobre o resultado final, no decurso da cadeia operatória sobre a(s) operação(ões) que realiza(m), bem como no início da mesma. Na actividade de trabalho dos 10 trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem que procedem a um autocontrolo, este incide fundamentalmente sobre o resultado final (5 – 50,0%). Conclui-se, pois, que de um ponto de vista comparativo, a prática do autocontrolo é relativamente mais intensa entre os trabalhadores daquele domínio de tarefas do que entre os deste.

A retro-informação é outra forma de controlo sobre o trabalho. Neste caso verifica-se ser superior o número de sujeitos (25 – 83,3%) que afirmam deter, durante a prossecução do trabalho, informação retroactiva que lhes permite conhecer e, conseqüentemente, controlar como está a decorrer o trabalho.

A retro-informação assume, fundamentalmente, um cariz de controlo quantitativo no caso dos trabalhadores que exercem actividade no domínio de tarefas da montagem. De todos os ângulos de cada uma das linhas de montagem é possível visualizar os designados “quadros andon” – painéis luminosos suspensos que, a cada momento, fornecem informação relativa à quantidade de produção planeada, à quantidade produzida até ao momento, ao número de paragens, tempo total de paragens e ainda, caso surja algum problema, ao número do posto no trabalho onde se está a verificar a anomalia. Trata-se pois de uma informação colectiva que dá conta dos resultados das linhas de montagem em geral, não dispondo os trabalhadores de informação concreta acerca do seu desempenho particular.

Por sua vez, no domínio de tarefas da maquinação, a maior parte das máquinas dispõem de “contadores” que procedem a um controlo quantitativo da produtividade da máquina. Aos trabalhadores cabe accioná-los quando iniciam o seu desempenho, bem como introduzir as causas das paragens da máquina. Isto é, qualquer paragem da máquina, seja por razões de

manutenção, de afinação, avaria ou ausência do trabalhador deve ser registada no contador<sup>137</sup> e, a cada momento, o trabalhador pode aceder a esta informação sobre o seu desempenho individual.

Para além da informação acerca da relação do trabalhador com a máquina, é realizado um controlo acerca do produto através de dois tipos de análises: as folhas diárias de registos e as folhas de registo do controlo dimensional. No decurso do fabrico de uma dada ordem de produção, o trabalhador regista, na primeira, as quantidades de peças produzidas por tipo de qualidade obtida (peças boas, peças para recuperação, peças para sucata e respectivas razões de produção dos dois últimos tipos). Na segunda, é registada informação acerca do cumprimento ou não das cotas, definindo o trabalhador, em função dos resultados deste controlo, as acções de ajustamento necessárias.

Estes instrumentos de retro-informação informativa fornecem a cada trabalhador informações acerca do seu desempenho individual. Porém, são implementados, não com este objectivo, mas, fundamentalmente, porque constituem poderosos instrumentos de controlo sobre os trabalhadores, o que permite dominar, com rigor, o desempenho dos mesmos, sem que se tenha de recorrer a formas de dominação humana, actualmente mal aceites pelos trabalhadores subordinados

## **7. AS DINÂMICAS DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL**

A abordagem das dinâmicas de aprendizagem profissional incide sobre as situações de trabalho que informalmente se posicionam ou não como propícias à aprendizagem contínua. A análise reporta para a forma como os trabalhadores da LUME concebem a sua aprendizagem no trabalho, o modo como esta se tem processado no interior da empresa e os

---

<sup>137</sup> A cada tipo de paragem da máquina corresponde um número de código que o trabalhador deve introduzir manuseando o teclado da consola. Os motivos de paragens previstos são os seguintes: (i) no domínio da produção, avarias, falta de peças, limpeza, retirar limalhas, manusear caixas, casa de banho, intervalo, óleos, falta do operador; (ii) no domínio da afinação, afinação de ferramentas, mudança de ferramenta e mudança de modelo; (iii) no domínio da manutenção, manutenção mecânica, manutenção eléctrica e auto-manutenção; (iv) no domínio da qualidade, o controlo de qualidade, o CEP, aprovação da qualidade, recuperação de peças. Estes dados são posteriormente tratados pelo sistema de informação para a qualidade, dando origem aos relatórios produtivos acerca da produtividade e qualidade das diferentes unidades funcionais. Permitem igualmente apreciar o desempenho individual diário de cada trabalhador.

actores nela envolvidos. Dá-se particular atenção ao conjunto de experiências formadoras que podem emergir da actividade de trabalho, em geral, e dos processos de resolução de problemas e de mudança, em particular. Analisa-se as modalidades de aprendizagem implícitas nestes processos no que diz respeito aos seus conteúdos e aos saberes que configuram.

### 7.1. CONCEPÇÃO PRÁTICA DE APRENDIZAGEM

A concepção de aprendizagem dos trabalhadores da LUME é eminentemente prática. Ainda que 11 (36,7%) trabalhadores considerem que a melhor forma de aquisição dos saberes consiste numa articulação entre aprendizagem por via do exercício da actividade de trabalho e por via da formação, quando questionados sobre a forma de aprendizagem mais importante 26 (86,7%) trabalhadores afirmam a primeira como a decisiva para a aquisição dos saberes necessários à actividade de trabalho que vêm desenvolvendo. Apenas 4 (13,3%) trabalhadores privilegiam a aprendizagem por via da formação. Deste modo, a aprendizagem informal adquire primazia face à formação formal.

A aquisição dos saberes necessários ao desempenho laboral<sup>138</sup> assumiu, fundamentalmente, duas modalidades: a aprendizagem baseada na hierarquia, quer profissional, quer directa, isto é, respectivamente com colegas mais experientes e com os responsáveis directos; a aprendizagem baseada na ocupação de vários postos de trabalho.

Dentro do tipo de aprendizagem baseada na hierarquia, a transmissão dos saberes necessários ao desenvolvimento da actividade laboral pelos colegas de trabalho mais experientes é a forma de aprendizagem mais frequente, apontada por 29 (96,7%) trabalhadores, seguida da aprendizagem com os responsáveis directos, apontada por 18 (60,0%) trabalhadores. Contudo, o primeiro tipo de aprendizagem, ou seja, a aprendizagem baseada na hierarquia profissional destaca-se por ter sido apontado por 18 (60,0%) trabalhadores como a forma prioritária<sup>139</sup>. Consiste num tipo de aprendizagem por imitação de acções dos colegas mais experientes ou responsáveis directos, acompanhada de actividades de demonstração, aconselhamento e diálogo sobre o que deve ser feito e como deve fazer-se.

---

<sup>138</sup> Aos entrevistados foram apresentados nove formas de aquisição de saberes necessários para o desempenho laboral. Entre elas, escolhiam as três que consideravam mais importantes, por ordem decrescente. Os valores apresentados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas formas de aquisição de saberes no conjunto das três mais importantes. V. no anexo 5P a questão 57 da entrevista aos trabalhadores.

<sup>139</sup> A aprendizagem com os responsáveis directos assume menor importância ao ser seleccionada, em primeiro lugar, apenas por 7 (23,3%) trabalhadores.

Estas modalidades de aprendizagem estão perfeitamente instituídas na LUME. Os procedimentos da formação no posto de trabalho<sup>140</sup> impõem que a maioria dos trabalhadores (26 – 86,7%) exerçam actividades de ensino e transmissão de saberes aos seus pares, fundamentalmente a aprendizes (21 – 80,8%) ou a colegas que, por mudança de posto de trabalho, necessitam de aprender as actividades desempenhadas no momento pelo trabalhador que assume as funções pedagógicas (8 – 30,8%). São apenas 4 (13,3%) os trabalhadores que nunca assumiram as funções de ensinar os colegas de trabalho. Justificam esta sua vivência por serem os trabalhadores recentemente integrados nas unidades funcionais em causa, não reunindo, por isso, as condições mínimas para formar os colegas na medida em que se encontram ainda na situação inversa de aquisição de saberes.

Sem qualquer tipo de formalização no interior da empresa, mas importante na opinião dos trabalhadores, é a aprendizagem pela ocupação de diferentes postos de trabalho, que atinge alguma intensidade no interior de cada unidade funcional, não como medida explícita de aprendizagem ou, mesmo, de acentuação da diversidade do conteúdo do trabalho, mas tão só como resultado da elevada taxa de rotatividade e absentismo. Todavia, e independentemente da sua origem, culmina para 15 (50,0%) trabalhadores na aquisição de saberes necessários para desempenhar as actividades de trabalho. Já a aprendizagem informal baseada na resolução de problemas é relativamente valorizada pelos trabalhadores da LUME (11 – 36,7%).

As formas de aprendizagem dos saberes necessários ao desempenho laboral menos relevantes são as que se baseiam na colaboração das equipas (9 – 30,0% – trabalhadores) e nos cursos de formação (6 – 20,0% – trabalhadores)<sup>141</sup>. Se a fraca valorização da primeira é compreensível devido à ausência de uma organização do trabalho alicerçada na equipa, a segunda resulta de uma desvalorização nítida das actividades formativas, apesar da sua presença intensa na LUME.

---

<sup>140</sup> Cf. subponto 3.3.2 deste capítulo.

<sup>141</sup> A aprendizagem pelos cursos de formação só assume alguma acuidade como terceira prioridade para 5 (16,7%) trabalhadores.

## 7.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA: MODALIDADES E CONTEÚDOS

### 7.2.1. APRENDIZAGEM CONTÍNUA PELA ACTIVIDADE DE TRABALHO

A actividade de trabalho é maioritariamente encarada como uma oportunidade formadora ao constatar-se que 23 (76,7%) trabalhadores consideram que o trabalho desenvolvido lhes tem proporcionado um processo de aprendizagem contínuo.

Fazendo incidir a análise sobre os conteúdos da aprendizagem contínua pela actividade de trabalho destes 23 indivíduos, assumem relevo os saberes práticos. Vejamos: mais de metade dos trabalhadores (13 – 56,5%) consideram que tem vindo a melhorar o modo de execução do seu trabalho ao aperfeiçoar os métodos operatórios e ao resolver problemas; outros trabalhadores (10 – 43,5%) remetem os conteúdos da aprendizagem para a experiência profissional que, adquirida de uma forma progressiva, lhes permite executar tarefas diferenciadas no seio do domínio de tarefas onde estão integrados; salienta-se, ainda, a aprendizagem de truques de fabrico e de afinação dos equipamentos apontada por 8 (34,8%) assalariados.

O aprofundamento de saberes procedimentais em áreas técnicas e sobre as razões inerentes a determinados procedimentos de execução apenas é estimulado na actividade de trabalho de, respectivamente, 6 (26,1%) e 4 (17,4%) trabalhadores.

São os conteúdos de aprendizagem práticos que saem beneficiados pelo processo de aprendizagem decorrente da actividade de trabalho. Os saberes procedimentais daí resultantes são ténues e ausentes da aprendizagem pela actividade de trabalho, encontram-se os conteúdos teóricos e relacionais.

No que concerne aos 7 (23,3%) trabalhadores cuja actividade de trabalho não lhes proporciona qualquer progressão em termos de aprendizagem, integram-se no domínio de tarefas da montagem e alegam o carácter repetitivo e rotineiro do trabalho como factor de não aprendizagem, afirmando a propósito *aprendemos a 1º vez, depois é tudo igual, só mudam os modelos.* (entrevista n.º 2).



### 7.2.2. APRENDIZAGEM CONTÍNUA POR VIA DAS PERTURBAÇÕES<sup>142</sup>

A aprendizagem baseada na resolução de problemas surgidos na actividade de trabalho não é uma via natural e espontaneamente valorizada pelos trabalhadores da LUME, como ficou patente da abordagem das modalidades de aprendizagem dos saberes necessários ao desempenho laboral. Vale a pena recordar que são 11 (36,7%) os trabalhadores que, entre outras modalidades de aprendizagem pela actividade de trabalho, seleccionam a aprendizagem pela resolução de problemas.

Apesar desta constatação empírica e da relativização do conceito de perturbação que foi discutida teoricamente e sugerida, também, empiricamente pelos responsáveis directos<sup>143</sup>, constata-se que quando confrontados directamente com a necessidade de reflectirem sobre a possibilidade de aprendizagem através de resolução de problemas, os trabalhadores da LUME respondem positivamente considerando que as perturbações que surgem na actividade de trabalho os conduzem a processos de aprendizagem. Excepção verificada para 2 (6,7%) assalariados, afectos ao domínio de tarefas da montagem, que afirmam não desenvolverem qualquer processo de aprendizagem em virtude da semelhança das perturbações com que são confrontados, resultantes do conteúdo simples do trabalho que exercem.

Dos 28 (93,3%) trabalhadores para os quais as perturbações estão na origem de um processo de aprendizagem contínua: 18 (64,3%) consideram ser através delas que aprendem novas formas de fazer, no sentido da melhoria contínua e do aperfeiçoamento constante dos processos de execução; 13 (46,4%) remetem para a aprendizagem de práticas de prevenção e de precaução face aos problemas, visto que aprendem a resolver e simultaneamente a evitar as perturbações surgidas.

Analisando as modalidades de aprendizagem pelas perturbações a partir dos meios que a tornam possível, ou seja, enquanto oportunidade de “pôr em prática” ou enquanto oportunidade de reflexão, verifica-se que a orientação prática adquire preponderância face à orientação reflexiva dos processos de aquisição de saberes. A primeira orientação reúne 22 (78,6%) respostas, entre as quais se destaca uma maioria de trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem (14 – 63,6% – trabalhadores deste domínio de tarefas); a

---

<sup>142</sup> Mais uma vez, nesta análise teve-se em conta os três tipos de perturbações com que os trabalhadores se confrontam: os defeitos detectados pelos trabalhadores em componentes, produtos e subprodutos em curso de fabrico; os erros e falhas resultantes da acção dos trabalhadores e do equipamento técnico; os disfuncionamentos no equipamento técnico.

<sup>143</sup> Cf. ponto 5.4 do capítulo 4.

segunda reúne 15 (53,6%) trabalhadores divididos quase equitativamente pelos dois domínios de tarefas, ainda que com um peso relativo superior dos trabalhadores do domínio de tarefa da maquinação (8 – 66,7% – do total dos trabalhadores pertencentes a este domínio de tarefas). A valorização da aprendizagem reflexiva pelos trabalhadores do domínio de tarefas da maquinação poderá estar associada a hábitos formativos mais intensos, dado que estes trabalhadores participam mais frequentemente em acções de formação. De facto, perspectivar a resolução de problemas (10 – 35,7% – trabalhadores) como um factor de aprofundamento dos saberes acerca dos mesmos, encará-la como oportunidade de desenvolvimento de raciocínios etiológicos (6 – 21,4% – trabalhadores) e como oportunidade de questionamento, reflexão e discussão com os colegas de trabalho (2 – 7,1% – trabalhadores), implica uma capacidade de reflexão sobre a prática, para a qual o treino e as rotinas formativas podem ser imperiosas.

Da mesma forma, e apesar da independência verificada entre o grau de escolaridade detido pelos trabalhadores e o tipo de aprendizagem – prática ou reflexiva – proporcionada pela actividade de resolução de problemas, saliente-se que a oportunidade de aprofundamento dos saberes acerca dos problemas surgidos – uma modalidade de aprendizagem reflexiva – é mencionada fundamentalmente pelos sujeitos que possuem o ensino secundário (5 – 50,0% – trabalhadores).

Ainda no domínio das oportunidades de aprendizagem criadas no âmbito da resolução das perturbações, poucos são os trabalhadores que afirmam participar, ajudando ou ensinando os colegas neste tipo de situações. É considerável o número de trabalhadores (16 – 60,0%) que declara nunca lhes ter sido pedido pelos seus pares auxílio para a resolução de perturbações, erros ou falhas surgidas no trabalho. Apenas 12 (40,0%) trabalhadores são solicitados para estas actividades. Destes, apenas 7 (58,8%) adoptam verdadeiras atitudes formativas no sentido em que ensinam os colegas, para além de os ajudarem a resolver o problema, enquanto 3 (25,0%) optam, somente, por práticas de auxílio na respectiva resolução. Ponderado este facto, conclui-se uma fraca orientação para a aprendizagem decorrente da partilha das perturbações, pese embora uma grande diferença entre os trabalhadores afectos aos dois domínios de tarefas em análise: a maior parte dos sujeitos que trabalham no domínio de tarefas da maquinação, 8 (66,7%), trabalhadores, são chamados pelos colegas para os auxiliar na resolução de perturbações, criando-se assim ocasiões formativas, enquanto a maior parte dos trabalhadores da montagem, 14 (77,8%), não são solicitados para auxiliarem neste tipo de situações.

Cabe neste âmbito uma referência ao modo como os trabalhadores percebem as sanções que os responsáveis directos põem em marcha para gerir erros e falhas surgidos na actividade de trabalho.

Grande parte dos trabalhadores da LUME (24 – 80,0%) são chamados à atenção quando surgem perturbações no seu trabalho, de forma individualizada (23 – 95,8%), fundamentalmente, por causa técnicas (22 – 91,7%), ainda que 2 (8,3%) trabalhadores salientem motivos comportamentais. Estas repreensões são entendidas por 15 (62,5%) trabalhadores como tendo objectivos de alerta imediato para efeitos de correcção da perturbação, e por 11 (45,8%) como formas de prevenção e precaução para se evitarem problemas idênticos no futuro<sup>144</sup>. Em ambas as acepções das razões justificativas das sanções está subjacente uma perspectiva de aprendizagem, porque os sujeitos são avisados para exercerem acções correctivas ou para não voltarem a repetir determinadas acções incorrectas no futuro, o que as configura numa situação formativa.

Convém contudo sublinhar que 6 (20,0%) trabalhadores não são alvo de nenhum tipo de advertências o que justificam afirmando que desenvolvem um trabalho onde os imprevistos estão ausentes ou, a existirem, não dependem da sua responsabilidade. Trata-se maioritariamente de trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem (5 – 83,3%), completamente alienados de qualquer tipo de situação capaz de potenciar oportunidades de aprendizagem.

### **7.3. AUSÊNCIA DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM A PARTIR DAS MUDANÇAS**

Metade dos assalariados da LUME experimentaram, nos últimos dois anos, situações de mudança no trabalho ainda que estas não se tenham configurado como oportunidades de aprendizagem. Analisemos as características das mudanças verificadas e as razões pelas quais se considera que estas não estão na origem de processos de aprendizagem.

As alterações ao nível da organização do trabalho<sup>145</sup> foram as mudanças que mais se fizeram sentir, (12 – 80,0% – trabalhadores), o que está associado ao próprio projecto CIP. As

---

<sup>144</sup> Repare-se que se tratam de razões semelhantes às que apontam quando justificam a aprendizagem por via da resolução de perturbações.

<sup>145</sup> Aos entrevistados foram apresentadas cinco causas das mudanças ocorridas no trabalho, assegurando-se igualmente a possibilidade de mencionarem outras causas não previstas. Escolhiam, sem qualquer limite numérico de opções, as causas com que se identificavam. Os valores indicados para cada uma das opções de resposta referem-se ao número de trabalhadores que as mencionaram, tendo como referência o total de

restantes alterações apontadas assumem um carácter técnico, decorrendo quer das exigências produtivas do produto e do processo (8 – 53,3% – trabalhadores), quer de mudanças tecnológicas propriamente ditas (5 – 33,3% – trabalhadores).

Do ponto de vista dos saberes necessários para a adaptação às mudanças, constata-se que só 1 (6,7%) trabalhador sentiu necessidade de novos saberes nas áreas técnica e da qualidade, para promover a sua adaptação, tendo estes sido adquiridos pela frequência de formação da responsabilidade da empresa. Os restantes trabalhadores recusam a necessidade de novos ou renovados saberes, o que justificam, quer por se tratarem de transformações que incidiram unicamente na forma como o trabalho estava organizado (8 – 57,1%), quer por aquelas manterem o mesmo tipo de exigências (6 – 42,9% – trabalhadores).

Esta inexistência generalizada da necessidade de novas aprendizagens como via de adaptação à mudança é acompanhada pela ausência de dificuldades de adaptação às mesmas, não se registando qualquer comportamento de resistência à mudança.

Do ponto de vista da influência das mudanças no conteúdo do trabalho, as opiniões dos trabalhadores manifestam-se no mesmo sentido, isto é, de uma forte manutenção dos atributos *qualificacionais* relativos à complexidade, à diversidade, à independência/autonomia e à responsabilidade, conforme se pode observar no quadro 6.31.

Quadro 6.31

**Influência das mudanças no conteúdo do trabalho**

Conteúdo de trabalho	Complexidade		Diversidade		Independência /autonomia		Responsabilidade	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<b>Enriquecimento</b>	1	6,7	2	13,3	3	20,0	4	26,7
<b>Manutenção</b>	13	86,7	13	86,7	12	80,0	11	73,3
<b>Empobrecimento</b>	1	6,7	0	-	0	-	0	-
<b>Total</b>	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Conclui-se que, as mudanças no trabalho, ao terem fracos impactos no sentido do seu enriquecimento, não terão conduzido a oportunidades de aprendizagem, com uma ou outra excepção, fundamentalmente decorrente do acréscimo do grau de independência/autonomia e de responsabilidade.

Apesar das mudanças no trabalho não terem suscitado uma oportunidade de aprendizagem, foram vividas, pelos trabalhadores, de uma forma positiva. A maior parte (10 –

---

trabalhadores que vivenciaram situações de mudança no trabalho. V. no anexo 5P a questão 46 da entrevista aos trabalhadores.

66,7%) sente-se satisfeito com as mudanças introduzidas e prefere as actuais modalidades de execução do trabalho. A sua satisfação tem origem, maioritariamente, no carácter mais organizado, disciplinado e, conseqüentemente, segundo 9 (90,0%) indivíduos, mais produtivo do trabalho.

Convém sublinhar que apesar de partilharem um sentimento de satisfação face às mudanças introduzidas na actividade de trabalho, 2 (13,3%) trabalhadores denunciam as exigências de ritmo e de qualidade do desempenho laboral. Outros 2 (13,3%) referem exactamente o ritmo mais intenso de execução como motivo para preferirem o desempenho laboral a que estavam submetidos antes de se terem operado tais mudanças. Vale a pena reter que a intensificação do ritmo de trabalho abrangeu cerca de metade dos trabalhadores afectados pelas mudanças verificadas no trabalho, de há dois anos a esta parte.

#### **7.4. A FRACA ORIENTAÇÃO PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM**

Na análise das condições organizacionais de aprendizagem adopta-se dois tipos de abordagens, ambas revelando uma fraca orientação da LUME para as práticas de aprendizagem.

A primeira abordagem através da escala das práticas organizacionais de aprendizagem<sup>146</sup>, sistematizada no quadro 6.32, demonstra, exactamente, a fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem na LUME.

---

<sup>146</sup> A escala foi construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos às práticas organizacionais de aprendizagem (v., no anexo 5P, a questão 61) do guião da entrevista aos trabalhadores, depois de se ter invertido o item 61.2. Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior, a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach), baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,8302 e conduziu à eliminação dos itens 61.2, 61.6 e 61.9 na medida em que as correlações item-total eram baixas (inferior a 0,2), o que significa

Quadro 6.32

**Orientação para práticas organizacionais de aprendizagem**

	N.º	%
<b>Fraca orientação para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	20	66,7
<b>Orientação mediana para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	9	30,0
<b>Forte orientação para práticas organizacionais de aprendizagem</b>	1	3,3
<b>Total</b>	30	100,0

A segunda abordagem incide sobre as diferentes dimensões das condições organizacionais de aprendizagem, as quais tendem genericamente a corroborar esta constatação. Todavia, a observação da figura 6.7. mostra que a fraca intensidade das práticas organizacionais de aprendizagem decorre mais das dimensões da rotina, auto-reflexão e comunicação, manifestando-se uma ambivalência no que se refere às dimensões da cooperação e participação. Veja-se a análise particularizada das práticas organizacionais integradas em cada uma das dimensões.

Na dimensão das rotinas de trabalho<sup>147</sup>, constata-se uma tendência marcada para ausência de práticas organizacionais de aprendizagem. Uma parte significativa dos trabalhadores nunca experimenta novos métodos de trabalho, nem modifica a sua rotina diária, pautando-se pelas instruções e regras que, formalmente, regem os modos operatórios. Os modos operatórios dos trabalhadores tendem a ser perfeitamente estandardizados de acordo com as normas e procedimentos pré-estabelecidos, não sendo exercitada qualquer diversidade de métodos ou procedimentos, como consequência do fraco grau de autonomia dos desempenhos. As oportunidades para introduzir alterações e para testar novas formas de fazer são restritas por causa das orientações empresariais que vão no sentido do cumprimento estrito das instruções de trabalho e das cartas de controlo<sup>148</sup>, bem como devido ao controlo exercido pelos responsáveis directos que um número apreciável de indivíduos percepção como uma prática e que os constrange à normatividade.

---

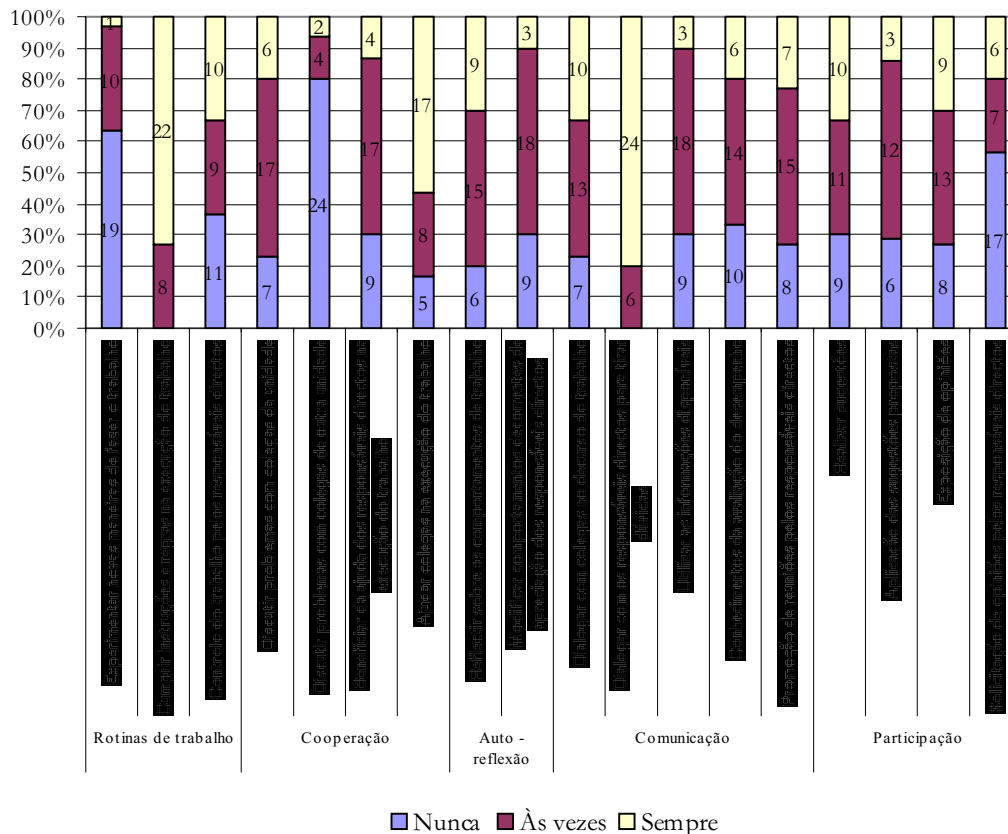
que não apresentam correlações relativamente elevadas ou significativas com o valor total (Hill; Hill, 2000, p. 139).

<sup>147</sup> Na dimensão “rotinas de trabalho” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas de subordinação dos trabalhadores às normas e procedimentos de trabalho formais, bem como o exercício do controlo do trabalho pelos responsáveis hierárquicos.

<sup>148</sup> Em cada posto de trabalho estão afixadas as cartas de controlo, onde se definem as condições e as actividades de verificação, a sua frequência e os tipos de EIM a utilizar (v. no anexo 8.O, alínea a (i)). Estão também afixadas as instruções de trabalho, onde se definem as sequências operacionais, bem como as outras tarefas a que se deve proceder, particularmente em termos dos procedimentos de controlo (v. no anexo 8.O, alínea b (i)).

Figura 6.7

## Práticas organizacionais de aprendizagem



A dimensão da auto-reflexão<sup>149</sup> é dominada igualmente por indicadores que apontam para uma fraca tendência para práticas favoráveis à aprendizagem. São práticas pontuais entre metade dos trabalhadores da LUME a reflexão sobre os comportamentos de trabalho, bem como a mudança de comportamentos como resultado da apreciação dos responsáveis directos, o que não abona em favor, nomeadamente, da percepção dos hiatos existentes entre os desempenhos efectivos e os esperados. A consciencialização dos desvios constitui, como é sabido, uma oportunidade de aprendizagem.

<sup>149</sup> Na dimensão “auto-reflexão” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas relativas à reflexão sobre os comportamentos de trabalho, bem como à sua modificação como resultado das apreciações dos responsáveis directos.

Orientação igualmente ténue para a aprendizagem é a verificada no domínio dos indicadores relativos às práticas comunicacionais<sup>150</sup>. Retendo a atenção na intensidade das trocas de informação entre trabalhadores e seus responsáveis directos, resultantes das dúvidas surgidas nas actividades de trabalho, poder-se-ia ser levado a concluir da existência e práticas favoráveis à aprendizagem. Porém, estas práticas na LUME não reflectem atitudes de partilha de informação, de discussão ou de resolução partilhada das incertezas, mas práticas de dominação e de dependência face à hierarquia directa. O diálogo com os responsáveis directos não remete para um debate acerca de diferentes maneiras de analisar as dúvidas no sentido de existirem múltiplas maneiras de as pensar ou de as enfrentar. Não é com o objectivo de se estabelecer uma multiplicidade de mentores a trabalhar sobre as incertezas que os trabalhadores são ouvidos, mas pela subordinação a normativos comportamentais que têm subjacente o princípio segundo o qual os responsáveis directos são as únicas vozes legítimas no espaço fabril, sendo eles quem detém o saber e, conseqüentemente, o poder. Deste modo, o intenso diálogo com os responsáveis directos é corolário da ausência de autonomia do trabalhador e explica-se pela intensidade do controlo exercido pelos responsáveis directos ou seus assessores no desenrolar do trabalho.

Esta intensidade das práticas de diálogo entre trabalhadores e responsáveis directos não encontra correspondência quando se trata das práticas de diálogo entre colegas de trabalho. Apesar de estas manterem uma tendência positiva, como se pode observar na figura 6.7, é já inferior o número de trabalhadores que dialogam, regularmente, entre si no decurso do trabalho, uma vez que esta prática é considerada, no seio da LUME, como factor de destabilização produtiva.

O acesso à informação, resultante da existência de canais de comunicação abertos dentro da empresa, é limitado. Observando a figura 6.7, destaca-se a predominância de trabalhadores que:

- participam pontualmente ou nunca participam em reuniões convocadas pelos responsáveis directos;
- utilizam pontualmente ou nunca utilizam as informações disponíveis nas suas unidades de trabalho;
- acedem pontualmente ou nunca acedem aos resultados da avaliação do seu desempenho.

---

<sup>150</sup> Na dimensão “comunicação” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas relativas à troca, utilização, acesso e meios de divulgação de informações.



Estas constatações apontam para um débil nível de uso, de troca e de circulação da informação, apesar da abundância da informação produzida no seio da empresa, em geral, e das unidades funcionais, em particular, como foi oportunamente referido<sup>151</sup>.

As práticas de cooperação e de participação no interior da LUME são caracterizadas por uma situação de ambivalência dada a ausência de uma tendência nítida (favorável ou desfavorável) para as práticas organizacionais de aprendizagem.

No domínio da cooperação<sup>152</sup> entre trabalhadores e entre estes e os responsáveis directos, a ambivalência entre práticas de discussão e de entre-ajuda é manifesta.

As práticas de discussão sobre problemas de trabalho são pouco intensas. Se quase nenhum trabalhador discute os problemas de trabalho com os colegas de outras unidades funcionais, um pouco mais de metade fá-lo, ainda que apenas ocasionalmente, no seio da sua unidade. Manifesta-se, assim, uma fraca partilha dos problemas entre os trabalhadores da organização, bem como uma internalização “endogâmica” da discussão acerca dos problemas, apesar de esta também não se assumir como uma prática corrente no seio das unidades. Vale ainda a pena notar uma maior adesão a práticas de discussão informal de problemas entre os colegas de trabalho no seio das unidades funcionais de montagem do que na da maquinação, o que está associado à organização isolada dos postos de trabalho<sup>153</sup> e à primazia dada à comunicação formal<sup>154</sup>, nomeadamente através de reuniões no “canto da comunicação” na unidade funcional de maquinação.

Mais corrente do que a discussão de problemas são as práticas de entre-ajuda. Todavia, as práticas de entre-ajuda entre pares são mais intensas contrastando com a possibilidade de os trabalhadores beneficiarem da ajuda dos responsáveis directos. As primeiras tendem a ser comuns para uma parte substancial de trabalhadores que costumam auxiliar regularmente os colegas na execução do trabalho. Ao invés, é minoritário o número de trabalhadores que têm acesso garantido ao auxílio do responsável directo no seu trabalho – a maior parte goza de uma ajuda pontual do responsável directo.

O carácter ambivalente de que se rotulam as práticas cooperativas de aprendizagem decorre do contraste, entre, por um lado, práticas de discussão sobre problemas de trabalho e de auxílio dos responsáveis directos (de fraca intensidade) e, por outro, práticas de entre-ajuda

---

<sup>151</sup> Cf. subponto 3.3.4 deste capítulo.

<sup>152</sup> Na dimensão “cooperação” das práticas organizacionais de aprendizagem, incluem-se as práticas de discussão e de entre-ajuda entre colegas de trabalho e responsáveis directos.

<sup>153</sup> Cf. ponto 2.3 deste capítulo.

<sup>154</sup> Cf. subponto 3.3.4 deste capítulo.

entre pares (mais fortes), o que resultará mais de uma solidariedade informal entre pares do que modelos de gestão ou condições organizacionais que as incentivem.

No domínio da participação<sup>155</sup>, verifica-se igualmente uma situação paradoxal, dadas as orientações contrastantes entre as práticas de participação com sugestões, relativamente favoráveis à aprendizagem, e as que dizem respeito à emissão de opiniões, menos propícias à aprendizagem. A participação por via da contribuição com propostas de sugestões para se introduzirem modificações dividem-se entre os três níveis de intensidade, como se pode visualizar na figura 6.7, sendo a sua taxa de concretização pontual (“às vezes”) superior a 50%. No que diz respeito ao segundo tipo de práticas em análise, apesar dos responsáveis directos manifestarem pouca apetência para solicitarem opiniões aos trabalhadores acerca das decisões a tomar na actividade de trabalho em que estão envolvidos, é considerável o número de trabalhadores que, pontual (“às vezes”) e frequentemente (“sempre”), expõem as suas opiniões.

## **8. AUTO-CONCEITO, SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL – UMA PERSPECTIVA AVALIATIVA**

Analisa-se neste ponto a forma como os trabalhadores vivenciam os atributos mobilizados na sua experiência de trabalho a partir de uma abordagem avaliativa individual. Esta incide sobre as competências e qualidades mobilizadas no desempenho laboral, bem como sobre os níveis de satisfação, reconhecimento e identificação com a situação profissional.

### **8.1. AUTO-CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E QUALIDADES PROFISSIONAIS**

A análise do auto-conceito incide sobre três dimensões avaliativas, a saber: a avaliação sobre os desempenhos laborais; atribuição de competências; avaliação do controlo sobre o trabalho.

A avaliação sobre os desempenhos laborais incide sobre a relação entre os saberes detidos e os desempenhos laborais, bem como sobre a preparação para o exercício de outras actividades de trabalho. Veja-se a avaliação realizada pelos trabalhadores da LUME.

A avaliação acerca da adequação do binómio saberes detidos/funções laborais desenvolvidas é maioritariamente positiva, na medida em que 19 (63,3%) trabalhadores consideram que os seus saberes estão adequados às tarefas desenvolvidas na actividade de trabalho. Dentre estes, prevalecem as interpretações que remetem a adequação dos saberes detidos para o processo de aprendizagem (12 – 63,2% – trabalhadores), quer porque aprenderam as funções no posto de trabalho onde actualmente exercem funções (7 – 36,8%), quer porque frequentaram cursos de formação profissional (5 – 26,3%). Cerca de ¼ dos trabalhadores associam a adequação ao próprio exercício do trabalho, salientando o desenrolar eficaz da prática de trabalho.

São 11 (36,7%) os trabalhadores que consideram os saberes desadequados às funções desempenhadas, argumentando, fundamentalmente, a superioridade dos mesmos (6 – 54,5%).

Sobre a preparação para o desempenho eventual de outras funções, a auto-avaliação que os trabalhadores da LUME realizam assume, novamente, um carácter positivo. Mais de metade (16 – 53,3% – trabalhadores) declara sentir-se preparado para ocupar qualquer posto de trabalho independentemente da unidade funcional. No entanto, entre estes, a maior parte (13 – 81,3%) condiciona a sua preparação à necessidade de um acompanhamento formativo.

Não deixa de ser significativo que 13 (43,3%) trabalhadores apenas se revejam a exercer tarefas no seio da unidade funcional que integram actualmente, ainda que 9 (31,0%) destes assalariados o fizessem em qualquer um dos postos de trabalho da unidade e apenas 4 (13,8%) limitem o desempenho eventual a postos de trabalho idênticos aos já ocupados.

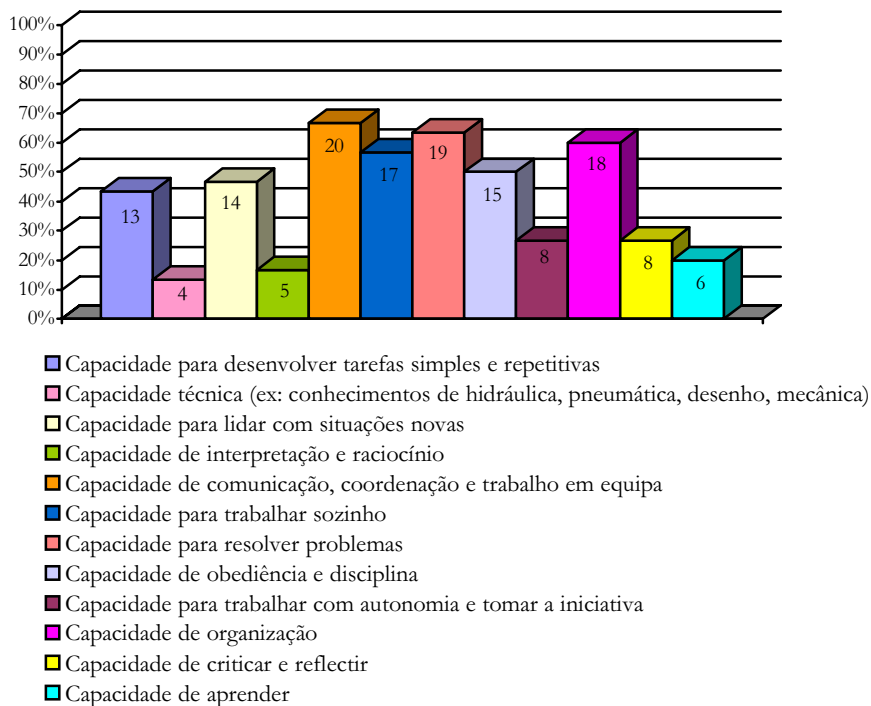
Passando à análise da segunda dimensão da avaliação, que incide sobre a atribuição de competências, verifica-se, no que se refere às capacidades, que assumem importância para a execução do trabalho<sup>156</sup> a valorização das capacidades de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, da capacidade de resolução de problemas, da capacidade de organização, bem como da capacidade de trabalhar individualmente, como pode observar-se na figura 6.8.

---

<sup>155</sup> Na dimensão “participação” das práticas organizacionais de aprendizagem incluem-se as práticas relativas à proposta e aplicação de sugestões e exposição de opiniões por parte dos trabalhadores.

<sup>156</sup> Aos entrevistados foram apresentadas doze capacidades de forma a escolherem, por ordem decrescente de importância, as cinco que considerassem mais importantes para o seu desempenho laboral. Os valores indicados traduzem o número de entrevistados que incluem cada uma daquelas capacidades no conjunto das cinco mais importantes, independentemente da respectiva ordenação. V. no anexo 5P a questão 40 da entrevista aos trabalhadores.

Figura 6.8

**Capacidades necessárias ao desempenho laboral**

A leitura da figura acima mostra que os trabalhadores destacam as capacidades de obediência e disciplina, de lidar com novas situações e de execução de tarefas simples e repetitivas. Esta última, apesar de não figurar entre as cinco que acolhem maior consenso, é seleccionada como a capacidade mais importante para 7 (23,3%) assalariados, logo seguida da capacidade de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, e da capacidade de organização (seleccionadas como mais importantes, respectivamente, para 6 – 20,0% – e 5 – 16,7% – trabalhadores).

A escolha dos trabalhadores acerca das capacidades necessárias ao desempenho é paradoxal, no sentido em que ao lado das capacidades características dos sistemas flexíveis de trabalho, ganham igualmente relevo as capacidades características dos sistemas rígidos. Entre as primeiras destaca-se a importância concedida à capacidade de comunicação, coordenação e de trabalho em equipa, à capacidade de resolução de problemas e à capacidade de organização, e, entre as segundas, a capacidade de trabalhar individualmente, de obediência e disciplina e de execução de tarefas simples e repetitivas. Esta contradição parece reflectir uma interiorização, por parte dos trabalhadores, do paradoxo que se vive na empresa entre os discursos gestionários acentuadamente ideológicos, que apelam aos valores da cooperação, da equipa e da qualidade como fundamentais para se incrementarem os resultados produtivos, bem

visíveis nomeadamente em termos da prática do CIP, e a prática diária de trabalho, onde tendem a prevalecer os princípios tayloristas de organização do trabalho, em que cada trabalhador ocupa um posto de trabalho, onde desenvolve uma função restrita de acordo com normativos técnicos e comportamentais rígidos. Revelador de práticas que se pautam pelos princípios dos sistemas rígidos de produção é a menor importância atribuída à capacidade de autonomia e iniciativa, à capacidade de criticar e de reflectir, à capacidade de aprender, à capacidade de interpretar e de raciocinar e à capacidade técnica.

Outro indicador da dimensão “atribuição de competências” é a capacidade de resolução de problemas, em que se procura avaliar a forma como os trabalhadores lidam com situações imprevistas. A maior parte dos trabalhadores (19 – 63,3%) declara conseguir resolver os problemas, metade justificando-se através da mobilização de um esforço complementar, enquanto 4 (13,3%) apelam aos seus conhecimentos.

São 11 (36,6%) os trabalhadores da LUME que fazem uma avaliação negativa do modo como lidam com os imprevistos. Entre estes, apenas 1 (3,3%) se rotula totalmente incapaz de resolver os problemas, enquanto 10 (33,3%) demonstram incerteza e desconfiança quanto às suas capacidades reais de resolução dos mesmos.

A última dimensão avaliativa em análise incide sobre o controlo exercido pelos trabalhadores sobre o seu trabalho, integrando a auto-avaliação do grau de autonomia/independência e do grau de responsabilidade.

A auto-avaliação que os trabalhadores elaboram acerca do grau de autonomia/independência com que desempenham o trabalho é tendencialmente baixo. De facto, é insignificante o número de trabalhadores (1 – 3,3%) que declara deter uma elevada independência no seu trabalho. Contrariamente, 12 (40,0%) trabalhadores afirmam dispor de um baixo grau de autonomia na medida em que nada decidem acerca do seu trabalho, apenas o executam, e a maioria (17 – 56,7% – trabalhadores) considera dispor de alguma independência no seu trabalho e tomar, em consequência, algumas decisões, apesar de grande parte delas se encontrarem fora do seu controlo.

No domínio da responsabilidade, a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) associa a sua responsabilidade individual ao profissionalismo no sentido de se tratar de uma obrigação ou dever profissional. Igualmente importante, ao serem salientadas por mais de metade dos trabalhadores (16 – 53,3%), são as justificações auto-centradas no ego, assumindo particular relevância entre estas a concepção segundo a qual a responsabilidade individual é uma questão de orgulho e de honra no desenvolvimento do trabalho (12 – 75,0%). Igualmente importante é

a concepção de uma responsabilidade centrada no desempenho da empresa (2 – 40,0%), mais concretamente referenciada aos contributos de cada um para assegurarem a qualidade final do produto (11 – 91,7% – trabalhadores).

Destaca-se ainda o fraco número de assalariados (2 – 6,7%) que propõe uma responsabilidade individual centrada no saber.

## 8.2. SATISFAÇÃO, RECONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO

### 8.2.1. SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO TENDENCIALMENTE NEGATIVOS

Os níveis de satisfação e reconhecimento global manifestam entre os trabalhadores da LUME uma tendência dominante desfavorável.

A análise dos níveis de satisfação global<sup>157</sup> revela que 18 (60,0%) trabalhadores se sentem insatisfeitos com a sua situação profissional, estes distribuídos quase equitativamente entre os domínios de tarefas da maquinação (8 – 44,4%) e os da montagem (10 – 55,6%)<sup>158</sup>.

Favoravelmente manifestam-se 12 (40,0%) trabalhadores: 9 (30,0%) sentem-se satisfeitos e 3 (10,0%) francamente satisfeitos. Entre os primeiros, predominam os trabalhadores a exercerem actividade no domínio de tarefas da montagem (7 – 77,8%) e entre os segundos os pertencentes ao da maquinação (2 – 66,7%).

Igualmente negativa é a apreciação do reconhecimento global<sup>159</sup>, quando apenas 6 (20,0%) trabalhadores se sentem globalmente reconhecidos pela empresa. Os restantes

---

<sup>157</sup> Realizada por intermédio de uma escala construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos à satisfação (v. no anexo 5P a questão 95) do guião da entrevista aos trabalhadores. Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,7553 e conduziu à eliminação dos itens 95.2, 95.7 e 95.8 (v. no anexo 5P as questões respectivas do guião de entrevista aos trabalhadores), na medida em que as correlações item-total eram baixas (inferior a 0,2), o que significa que não apresentam correlações relativamente elevadas ou significativas com o valor total (Hill; Hill, 2000, p. 139).

<sup>158</sup> Tendo como referência o número de trabalhadores por domínios de tarefas, que totalizam 12 e 18 respectivamente na maquinação e na montagem, os níveis de insatisfação intensificam-se para os primeiros (66,7%), mantendo-se para os segundos (55,6%).

<sup>159</sup> Realizada por intermédio de uma escala construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos ao reconhecimento do guião da entrevista aos trabalhadores (v. no

trabalhadores distribuem-se entre os que experimentam um sentimento de injustiça resultado da ausência de reconhecimento, bem como um sentimento de incerteza quanto ao mesmo, cada uma das situações vivenciadas por 12 (40,0%) trabalhadores. Quer a ausência, quer a incerteza de reconhecimento são sentimentos mais comuns entre os trabalhadores integrados no domínio de tarefas da montagem, respectivamente, 8 (66,7%) e 7 (58,3%) trabalhadores. A ausência de reconhecimento concentra-se essencialmente no seio dos trabalhadores da unidade de pré-montagem (7 – 58,3%), o que estará possivelmente associado ao modelo de gestão rígido que a caracteriza.

A análise individualizada de cada um dos factores que estão na origem dos níveis desfavoráveis de satisfação e de reconhecimento permite aprofundar as razões que os explicam.

Fazendo incidir a atenção sobre os factores de satisfação/insatisfação, constata-se ser na dimensão extrínseca<sup>160</sup> da satisfação que se registam os mais elevados níveis de insatisfação por confronto com a dimensão intrínseca, onde se manifestam, comparativamente, maiores níveis de satisfação.

Vejam-se os diferentes indicadores que consubstanciam a insatisfação extrínseca, representados na figura 6.9.

A carreira profissional motiva um sentimento de injustiça acentuado, dado que os trabalhadores se sentem maioritariamente insatisfeitos com as possibilidades de promoção.

Os assalariados consideram que o seu percurso é unicamente função das necessidades da empresa (22 – 73,3%). A carreira que acompanha a experiência profissional ou que reconhece a dedicação à LUME é apontada por um número diminuto de trabalhadores, respectivamente 6 (20,0%) e 2 (6,7%) trabalhadores. Assim sendo, quando questionados acerca da sua progressão na empresa é também restrito o núcleo de trabalhadores que se sente

---

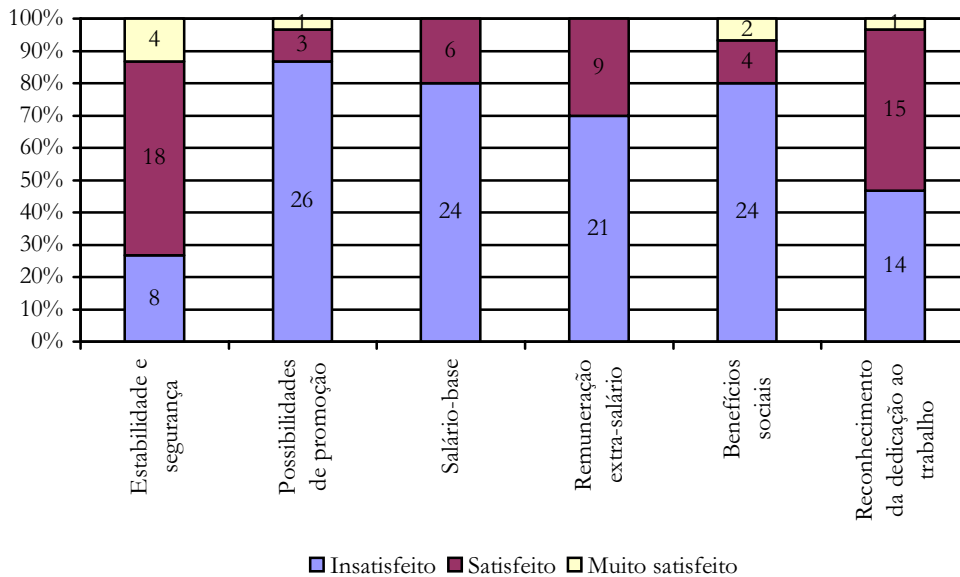
anexo 5P, questões 81, 91, 92, 93 e 94, tendo-se invertido os valores dos itens das quatro primeiras questões). Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,6361 e as correlações item-total, valores superiores a 0,2.

<sup>160</sup> Nos factores de satisfação/insatisfação extrínseca consideraram-se os indicadores de carácter instrumental associados a uma dimensão materialista do trabalho na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é um meio e não um fim em si mesmo, isto é, um meio de obter recompensas materiais, prestígio e segurança (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

a progredir (9 – 30,0%). A maioria considera não estar a fazer progressos (13 – 43,3%), enquanto os restantes ignoram se estão ou não a evoluir (8 – 26,7%), incerteza esta que pode constituir um factor de instabilidade (figura 6.9).

Figura 6.9

### Factores de satisfação/insatisfação extrínsecos



No capítulo das remunerações, os sentimentos de insatisfação são igualmente intensos, com excepção da rubrica benefícios sociais, com a qual um número restrito de trabalhadores se sente muito satisfeito, não se encontrando equivalente grau de satisfação no que concerne nem ao salário-base nem às remunerações extra-salário. Qualquer que seja o tipo de remuneração, prevalece uma forte tendência para a insatisfação (figura 6.9).

Impera um sentimento de injustiça retributiva na medida em que só 3 (10,0%) indivíduos consideram que o salário recebido se encontra de acordo com a sua actividade profissional. O salário não remunera o trabalho desenvolvido na opinião de 17 (56,7%) trabalhadores, estando aferido abaixo do seu verdadeiro valor de troca. O sentimento de desigualdade salarial é ainda partilhado por 10 (33,3%) sujeitos que consideram existir pares a exercerem o mesmo tipo de trabalho e a auferirem salários superiores.

O domínio das práticas de reconhecimento de que os trabalhadores são alvo é apreciado de forma menos negativa, comparativamente aos indicadores de carreira e de remunerações, ao acolher, entre mais de metade dos trabalhadores, uma avaliação favorável da satisfação. Porém, não deixa de ser significativo que, como se pode constatar da leitura da figura 6.9,



quase metade dos trabalhadores se sinta insatisfeita com o reconhecimento concedido pela LUME em relação à sua dedicação ao trabalho.

Contornos idênticos assume a opinião dos trabalhadores relativamente ao reconhecimento de que são alvo por parte dos responsáveis directos. Verifica-se de novo que 14 (46,7%) trabalhadores denunciam os interesses imediatistas e economicistas dos superiores hierárquicos, considerando que estes apenas se interessam pelos resultados produtivos da unidade funcional que lideram. Este tipo de reconhecimento por parte dos superiores directos encontra-se relacionado com a influência exercida pelos mesmos sobre o desempenho dos trabalhadores, como sai realçado da leitura do quadro 6.33.

Quadro 6.33

**Relação entre a opinião dos trabalhadores face aos responsáveis directos e a sua influência sobre o desempenho profissional**

Influência do responsável directo no desempenho profissional	Opinião face aos responsáveis directos					
	Os responsáveis directos reconhecem o trabalho que faço		Os responsáveis directos tratam os trabalhadores todos da mesma maneira		Os responsáveis directos só se interessam pelos resultados da unidade funcional	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Influência desfavorável	0	-	1	33,3	6	42,9
Não tem qualquer influência	1	7,7	0	-	5	35,7
Influência favorável	12	92,3	2	66,7	3	21,4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

De facto, os trabalhadores que avaliam favoravelmente a influência do responsável directo sobre o desempenho são aqueles que sentem o seu trabalho reconhecido pelos mesmos. Pelo contrário, a ausência de reconhecimento por parte dos responsáveis directos, pautada por práticas limitadas ao interesse pelos resultados atingidos pelas unidades funcionais, tende a associar-se a uma avaliação desfavorável ou indiferente da influência dos mesmos sobre o desempenho. O reconhecimento por parte da hierarquia directa reflecte-se positivamente no desempenho laboral.

Prosseguindo na análise da dimensão extrínseca, observa-se que os maiores níveis de satisfação são revelados no que diz respeito à estabilidade e segurança no emprego (figura 6.9), apesar de estas constituírem uma preocupação profissional para mais de metade dos trabalhadores (17 – 56,3%).

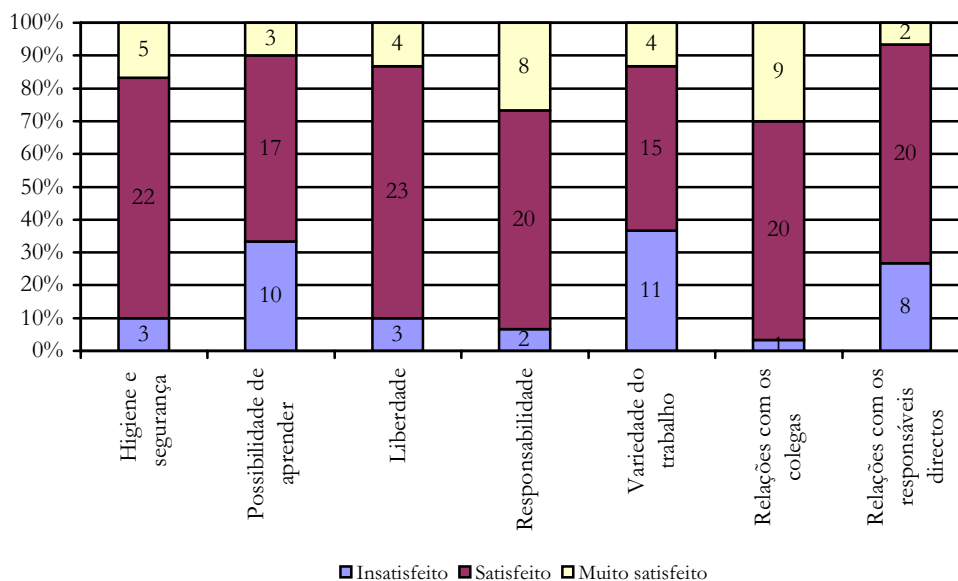
O horário de trabalho é um *item* que agrada à generalidade dos trabalhadores, na medida em que lhes permite garantir a organização diária das tarefas domésticas (16 – 69,6%), e/ou cuidar e acompanhar os descendentes (11 – 47,8%). É ainda significativo o número de trabalhadores (8 – 34,8%), para os quais o horário de trabalho é favorável decorrente do tempo livre que lhes proporciona quer para aspectos organizativos da vida, quer para actividades desportivas.

A insatisfação para com o horário de trabalho revelada por aproximadamente ¼ dos trabalhadores, encontra-se, fundamentalmente, associada a uma desregulação da vida social e orgânica motivada pelos horários por turnos rotativos e nocturnos (4 – 57,1%).

Observe-se agora a figura 6.10 que representa a dimensão intrínseca da satisfação<sup>161</sup>.

Figura 6.10

#### Factores de satisfação/insatisfação intrínsecos



<sup>161</sup> Nos factores de satisfação/insatisfação intrínsecos consideraram-se os indicadores de carácter expressivo associados a uma dimensão pós-materialista do trabalho, na perspectiva de Inglehart (1991), em que o trabalho é considerado como algo gratificante em si mesmo, decorrente do seu conteúdo, o qual se concretiza na detenção de autonomia e responsabilidade e na consequente possibilidade de realização pessoal e profissional. O domínio relacional do trabalho foi integrado nesta dimensão, tal como propõe Jesuíno (1993), por ser considerado um elemento fundamental de realização pessoal ao estar intimamente imbricado com o sentido que a actividade laboral assume para os sujeitos (Gonçalves; Parente; Veloso, 1996, p. 26).

A leitura da figura anterior revela que os níveis de satisfação mais elevados se fazem sentir no domínio da higiene e da segurança no trabalho.

A tendência para a satisfação mantém-se, ainda que de forma mais ténue, no que diz respeito à possibilidade de desenvolverem processos de aprendizagem. Todavia, 1/3 dos trabalhadores, todos eles pertencentes ao domínio de tarefas da montagem, sentem-se insatisfeitos com as possibilidades de aprendizagem, o que se explica quer pelo conteúdo empobrecedor da sua actividade de trabalho, quer pelo carácter pontual com que frequentam acções de formação. A possibilidade de aprendizagem é satisfatória, fundamentalmente entre os trabalhadores que desenvolvem a actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinação (12 – 100%). Para estes, como já foi referido, o desempenho laboral quotidiano proporciona-lhes algumas oportunidades de aprendizagem, para além de apresentarem percursos formativos mais intensos.

O conteúdo do trabalho na LUME segue para a maioria dos trabalhadores as directrizes básicas da OCT, o que não é para estes necessariamente sinónimo de insatisfação. Esta relação entre as características do conteúdo do trabalho e a insatisfação dos trabalhadores tem sido amplamente problematizada, constatando-se, em algumas investigações<sup>162</sup>, que o trabalho que parece rotineiro na perspectiva do observador, não o é necessariamente para o trabalhador, o que pode ficar a dever-se, segundo Lipman, a diferenças de personalidade (1928 in Castro, 1982, p. 64) ou a diferenças de inteligência, segundo Vroom (1962 in Castro, 1982, p. 65). Com efeito, constata-se algo idêntico na LUME onde, apesar do conteúdo empobrecedor e rígido do trabalho, é apreciável o número de trabalhadores que se manifestam positivamente no que respeita à liberdade, responsabilidade e variedade detida no desempenho laboral (figura 6.10).

No domínio relacional, fica patente, da análise da figura 6.10, que as relações estabelecidas, quer com os colegas de trabalho, quer com os responsáveis directos, são apreciadas de forma positiva. E se face aos primeiros as relações insatisfatórias se encontram quase ausentes, a sua intensidade é superior, abrangendo cerca de 1/4 dos trabalhadores, no que se refere aos segundos.

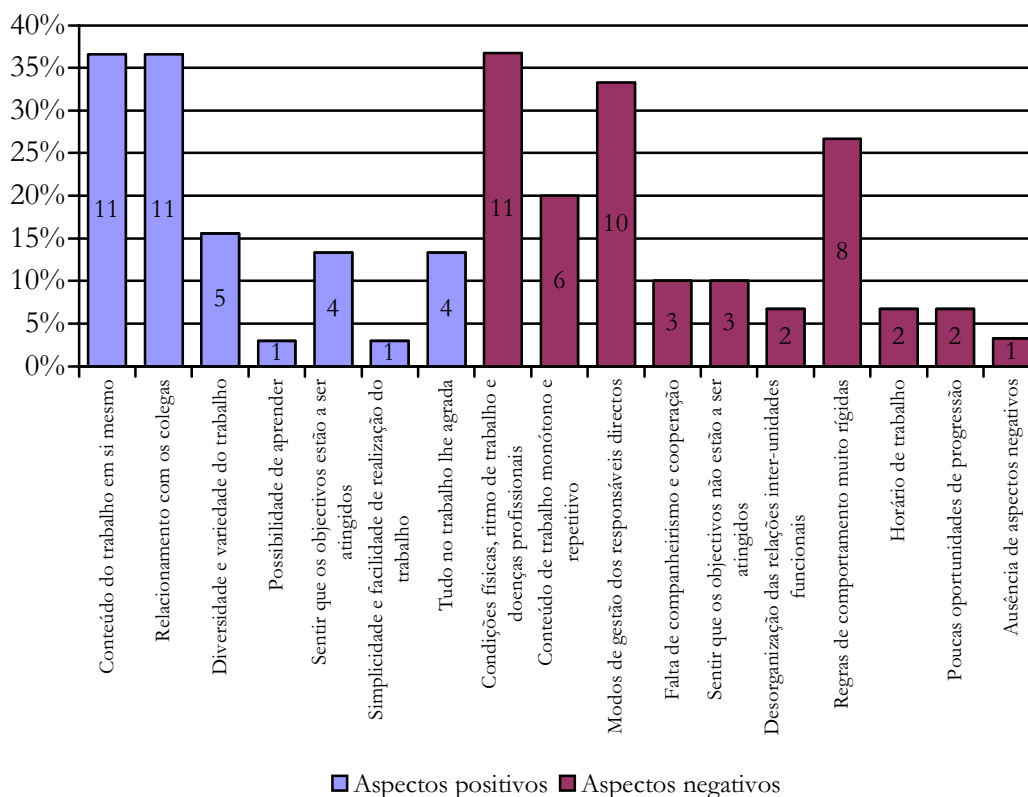
Procurou-se completar a abordagem da satisfação/insatisfação no trabalho pela análise dos aspectos positivos e negativos da vivência laboral, sintetizados na figura seguinte.

---

<sup>162</sup> Cf., nomeadamente, uma síntese das investigações que levantam este problema em Castro (1982, p. 64-72).

Figura 6.11

## Aspectos positivos e negativos da vivência laboral



A leitura da figura 6.11, no que se refere aos aspectos que os trabalhadores mais gostam no seu trabalho, corrobora o carácter positivo que atribuem quer ao conteúdo do trabalho, quer ao relacionamento com os colegas de trabalho. Estes constituem factores de satisfação e aspectos positivos da vivência laboral.

Procurou-se analisar de que forma estes aspectos positivos variam em função do domínio de tarefas. Verifica-se que o conteúdo do trabalho é mencionado positivamente com uma intensidade ligeiramente mais marcada pelos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da maquinação (6 – 54,5%) relativamente aos da montagem (5 – 45,5%). Constatam-se igualmente serem os sujeitos que desempenham actividades de elevada complexidade nos domínios da afinação e regulação do equipamento e do controlo de execução, os que afirmam maioritariamente como aspecto positivo do trabalho o seu conteúdo (8 – 72,7% – trabalhadores).

Pelo contrário, os trabalhadores pertencentes ao domínio de tarefas da montagem tendem a manifestar-se mais satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho.

Como já foi referido oportunamente, as próprias condições físicas de exercício isolado do trabalho na unidade funcional da maquinaria limitam o relacionamento interpessoal.

Retendo a atenção nos aspectos negativos do trabalho, a observação da figura 6.11 salienta a negatividade assumida pelas condições físicas, ritmo de trabalho e doenças profissionais. Esta tem tanto mais sentido se se atender que 10 (33,3%) trabalhadores já sofreram acidentes de trabalho, particularmente pequenos ferimentos (5 – 50,0%), e acidentes musculares com algum impedimento físico (3 – 30,0%). Actualmente, 13 (43,3%) trabalhadores sofrem de doença profissional, nomeadamente desgaste provocado pela repetitividade dos gestos e da postura, sendo comuns as epicondilites e as tendinites (11 – 84,6% – trabalhadores).

Ainda destacados pela negativa, assumem importância: os modelos de gestão dos responsáveis directos; as regras de comportamento; o conteúdo monótono e repetitivo do trabalho desenvolvido.

A análise da relação entre os aspectos negativos do trabalho referenciados e o domínio de tarefas integrado pelos trabalhadores mostra que as condições físicas, o ritmo de trabalho e as doenças profissionais são apontadas equitativamente pelos trabalhadores afectos aos dois domínios de tarefas, enquanto a monotonia e a repetitividade do conteúdo do trabalho, as práticas de gestão dos responsáveis directos e a falta de companheirismo e de cooperação tendem a assumir maior relevância para os trabalhadores a exercerem actividade no domínio de tarefas da montagem (respectivamente, 4 – 66,7% –, 6 – 60,0% – e 3 – 100% – trabalhadores).

Associados aos aspectos negativos do trabalho, procurou-se identificar quais as principais preocupações dos trabalhadores. Estas centram-se maioritariamente na instabilidade contratual e na eventualidade de um despedimento (13 – 43,3% – trabalhadores). Se, a estas, se acrescerem as preocupações manifestadas com a instabilidade e dependência da empresa (4 – 13,3% – trabalhadores), adquire preponderância o número dos trabalhadores que manifestam receio pelas situações de incerteza que os poderão afectar. Salienta-se, ainda, a importância assumida pelas doenças profissionais e suas consequências (5 – 16,7% – trabalhadores).

É assim restrito o número de indivíduos (5 – 16,7%) que não manifestam qualquer fonte de preocupação, vivenciando a situação de emprego actual com tranquilidade.

## 8.2.2. REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO: A UNIDADE FUNCIONAL E O TRABALHO

A partir do *score* global de identificação<sup>163</sup> calculado com base nos três referenciais identitários em análise – a empresa, a unidade funcional e o trabalho –, verifica-se um posicionamento dos trabalhadores da LUME no contínuo da escala de identificação em dois pólos opostos. Num deles, posicionam-se 13 (43,3%) trabalhadores que manifestam um fraco nível de identificação global e no outro os 14 (46,7%) que revelam um forte nível de identificação. São 3 (10,0%) os trabalhadores que manifestam um grau de identificação mediano.

Procurando perceber os factores subjacentes a estes pólos de identificação, constata-se que a unidade funcional e o trabalho constituem os principais referenciais identitários entre os trabalhadores da LUME. A intensidade de identificação diminui quando o trabalhador se posiciona face à empresa. (figuras 6.12, 6.13, 6.14).

Figura 6.12  
Sentimentos face ao trabalho

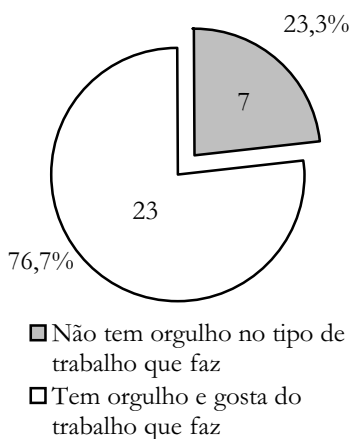


Figura 6.13  
Identificação face à unidade funcional

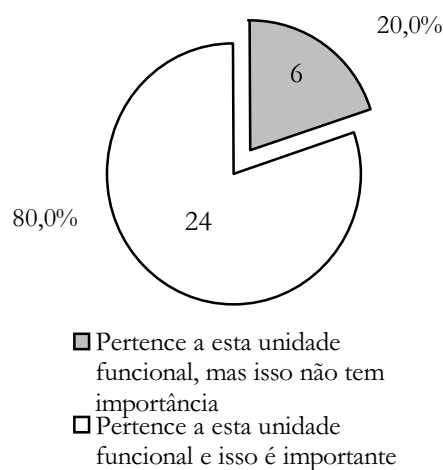
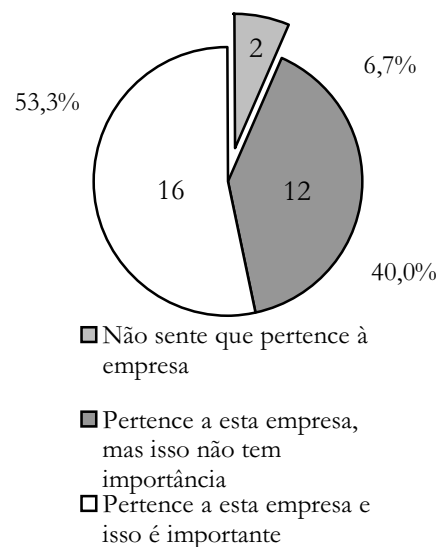


Figura 6.14  
Identificação face à empresa



<sup>163</sup> A escala foi construída a partir do somatório das pontuações obtidas por cada indivíduo na totalidade dos itens relativos à identificação do guião da entrevista aos trabalhadores (v., no anexo 5P, questões 82, 83 e 84, tendo-se invertido os valores dos itens da última questão). Os valores totais (*scores*) obtidos para cada indivíduo foram alvo de uma categorização posterior a partir da sua conversão em categorias. O modelo de análise da consistência interna da escala e respectiva coerência entre itens utilizado (*reability analyses*) foi o coeficiente alpha (Croanbach) baseado na média da correlação inter-itens. Este assumiu o valor 0,4429 e as correlações item-total, valores superiores a 0,2.

A observação das figuras anteriores demonstra que apesar da menor importância da empresa como referencial identitário, esta não deixa de se constituir como tal para mais de metade dos assalariados, que se consideram parte integrante da LUME e valorizam essa pertença. Porém, é significativo o número de trabalhadores para os quais a pertença à empresa não assume qualquer pertinência (figura 6.14). Ainda assim, a maior parte dos trabalhadores (21 – 70,0%) pensa manter-se a trabalhar na empresa; só 9 (30,0%) a abandonarão logo que seja oportuno. Ninguém põe a hipótese de condicionar a sua saída da empresa a uma melhoria da situação de emprego, eventualmente por não terem qualquer expectativa de promoção, significando que a evolução na carreira não se integra no campo dos possíveis destes trabalhadores.

Por contraposição a pertença à unidade funcional é inquestionável para uma parte considerável de trabalhadores, constituindo-se como uma importante referência de identificação. É diminuto, mas não ausente, o número daqueles para quem pertencer à unidade funcional não se reveste de qualquer relevância (figura 6.13).

O trabalho é uma fonte de identidade importante para cerca de  $\frac{3}{4}$  dos assalariados que se orgulham e apreciam a actividade que desenvolvem, enquanto os restantes trabalhadores não têm orgulho no seu desempenho laboral (figura 6.12).

Conclui-se que, mais do que a empresa – apesar do prestígio que goza a nível local, nacional e internacional –, é a unidade funcional de pertença que é valorizada pelos trabalhadores. A lógica do CIP, bem como da gestão por objectivos, privilegiando o contributo das unidades para os resultados finais da LUME, fomenta este tipo de atitudes. Por sua vez, a última fase de internacionalização da LUME, com a compra pelo grupo multinacional, fez desaparecer uma identidade do tipo *esprit-maison* (Francfort, et al., 1995, p. 220) devido ao afastamento da fábrica das figuras carismáticas que contactavam directamente com o núcleo operacional, distanciando-o quer física, quer afectivamente das fontes de poder. O desconhecimento da autoridade, e consequente esbatimento da identificação com o projecto da empresa e das relações de fusão, terá, eventualmente, sido transferido, em alguns casos, em favor das unidades funcionais, cuja proximidade e contacto interpessoal propiciam as bases de integração profissional.

